## Лекция 9. Процедура психологической оценки, диагностики и экспертизы персонала: этап предоставления обратной связи. Организационные, содержательные и этические аспекты.

### *9.1. Этические принципы психодиагностического обследования: принципы компетентности, добровольности, конфиденциальности, безопасности, объективности, честности, уважения, профессиональной психологической тайны*

Для эффективной и точной психодиагностики работников необходимо соблюдение двух основных принципов: комплексности и непрерывности диагностики.

Принцип комплексности предполагает изучение особенностей поведения работника в разных сферах его жизнедеятельности, в частности, в сферах рабочего процесса, общения, взаимоотношений, управления и самоуправления, активности в коллективе.

Принцип непрерывности (постоянства) диагностики означает, что при изучении сотрудника нельзя ограничиваться однократным проведением психоанализа, то есть выявлением только актуального его состояния. Необходимо проследить, как и в любой другой системе, этапы становления, развития, расцвета, преобразования личности.

При проведении психодиагностики необходимо выполнение следующих условий:

- доброжелательная, доверительная обстановка, работник должен воспринимать ситуацию тестирования не как экзамен, на котором можно получить неудовлетворительную оценку, а как возможность глубже понять себя, наметить пути профессионального роста;

- искренние ответы - необходимо объяснять работникам, что не существует «правильных» или «неправильных» ответов, а существуют индивидуальные различия между людьми, существует разный взгляд на одни и те же вещи;

- закрытость информации - результаты диагностики того или иного работника не могут быть представлены третьему лицу без его согласия, «обнародованию» подлежат лишь обобщенные данные по подразделению, отделу (например, процент рабочий данного отдела, имеющих низкий или высокий уровень развития диагностируемого качества);

- полученные результаты - не приговор, а повод для размышлений и работ с коллективом, а для работников - над собой.

Основные принципы работы специалиста-диагноста следующие:

* ненанесение ущерба;
* соблюдение тайны психодиагноза;
* конфиденциальность;
* беспристрастность;
* осведомленное согласие.

Образ Я - важный внутренний фактор, определяющий профессиональную пригодность и профессиональное долголетие психологов. Личностное становление психолога и формирование должного «образа Я» связаны, прежде всего с преодолением ряда нравственных "соблазнов", таящихся в профессии психолога. Наиболее типичные "соблазны" выделил М.Н. Росенко (2002 г.).

*Соблазн власти*. Психолог не должен обращать знания психологии в своеобразное манипуляции людьми, делать их зависимыми от себя.

*Соблазн ответственности*. Психолог не должен брать на себя ответственность за судьбу обследуемого. Все свои профессиональные знания и умения он направляет на формирование у обследуемого готовности к самостоятельному принятию решения, готовности отвечать за себя. Психолог не должен лишать обследуемого права отвечать за свои действия и поступки, права совершать собственные ошибки и преодолевать их.

*Соблазн самокрасования*. Психодиагност не должен использовать знания психологии для демонстрации собственного превосходства над людьми.

*Соблазн следования "методической моде"*. Психодиагност обязан быть в курсе последних достижений психологии и смежных с ней научных дисциплин. В то же время он не должен в погоне за "новинками" игнорировать глубину и основательность изучения и диагностических средств.

*Соблазн "воздаяний"*. Известны результаты экспериментальных исследований, доказывающих большую эффективность платных психологических услуг. Обследуемый, заплатив немалые деньги, более ответственно относится к проводимой с ним работе.

*Соблазн чрезмерного экспериментирования*. Не допускается, чтобы психодиагност для решения собственных исследовательских задач или ради научных поисков перегружал психодиагностическое обследование или увеличивал время. Нежелательно превращение обследуемого в «статистический материал» и перенос его психологических проблем на второй план.

*Соблазн эмоционально-соматического выгорания*. Гуманистическая направленность психологии, доминирование значимость Я другого человека, а также эмоциональная вовлеченность в работу не должны мешать психодиагносту заботиться о своем психическом и физическом здоровье. Чрезмерное поглощение проблемами обследуемых, включение в их решение не только сознания и подсознания, постоянные дополнительные (часто телефонные) консультации, отказ от использования элементарных приемов психогигиены могут негативно сказаться на психологическом комфорте самого психодиагноста, на его семейном благополучии, в конечном счете - на профессионализме.

*Соблазн спекуляции*. Необходимость постановки объективного и надежного заключения не защищает обследуемого от применения по отношению к решению его проблем неадекватных психодиагностических методов и методик. Отсутствие общепринятых критериев эффективности психодиагностического обследования и мер воздействия за неквалифицированный диагноз повышает значимость личных требований к себе самого психодиагноста, значимость собственной профессиональной совести.

Таким образом, к этическим нормам психолога-диагноста относятся:

* Компетентность, профессионализм при определении задач, выборе методов, получении и использовании результатов
* Добровольность согласия клиента на сбор и использование данных
* Уважение клиента, защита достоинства, соблюдение прав, непредвзятость, отказ от дискриминации, не нанесение вреда здоровью, благополучию и социальному положению
* Конфиденциальность, неразглашение личной информации, защита данных о клиенте
* Информирование клиента о целях и результатах работы
* Честность, правдивость, отказ от обмана

**Организация и осуществление процедуры оценки персонала**

### *9.2 Факторы, обуславливающие потребность в проведении организационно-управленческой диагностики*

Диагностика и оценка персонала необходима при решении таких кадровых задач, как:

* регламентация деятельности организации;
* разработка мотивационной политики;
* формирование кадрового резерва, ротация в коллективе;
* выявление потребности в обучении; снижение риска, связанного с некомпетентностью сотрудника;
* необходимость проверки соответствия работника занимаемой должности (аттестация персонала) - выявление лояльности работников к компании; принятие решений о продвижении, изменении оплаты труда, прохождении испытательного срока и т.д.

Существует различное множество методов оценки персонала: метод стандартных оценок; метод вынужденного выбора; описательный метод; метод анкет; метод шкалы наблюдения; метод моделирования ситуаций; метод перекрестной социометрической оценки (ПСО) «360». Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому особое значение в выборе методов, приобретает надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей. Наибольшую трудность представляет оценка личностных качеств: необходимость выбора из широкого спектра, субъективизм при их восприятии нередко приводит к искаженной оценке.

### *9.3 Требования к организации и проведению психодиагностических процедур. Принципы построения психологического исследования. Типичные ошибки при проведении психодиагностики персонала*

Психодиагност использует методы и процедуры, которые прошли достаточную апробацию в научных исследованиях и были адаптированы для конкретных целей. В случае испытания психодиагностических процедур, не получивших должной научной оценки, обследуемый должен быть поставлен в известность. Он имеет полное право отказаться от обследования, если возникнут опасения за некорректность методики или свое благополучие. Негуманные или унижающие чувство достоинства методы воздействия не применимы в ходе психодиагностических процедур.

**Требования к средствам психологической диагностики**

Психолог-диагност применяет в своей практической работе только те методики, которые не несут угрозы физическому и психическому здоровью обследуемому. При этом количество и содержание методик должно быть адекватно целям обследования и отражать возможность доказательства или отвержения психодиагностической гипотезы. Методики должны соответствовать возрасту, образованию и психофизиологическому состоянию обследуемого, а также месту и времени обследования, должны обладать высокой валидностью и надежностью.

Серьезную проблему для отечественной психодиагностики представляет массовое тиражирование методик, которое часто сопровождается большим количеством ошибок в тексте заданий, искажением названия методики, стимульного материала и инструкций. К сожалению, не всегда указываются авторы, которые непосредственно создавали или адаптировали методики. Доступность искажает картину психодиагностического обследования, снижает диагностические и прогностические возможности тестов. Любая гласность тестового задания может сделать невалидным последующее тестирование. Публичность, часто сочетающаяся с неквалифицированной интерпретацией, может породить либо наивную доверчивость, либо общее неприятие общественностью психологической практики. Тесты не следует печатать в газетах и журналах ни в целях самоанализа, ни в целях развлечения. Тест, примененный неспециалистами без учета индивидуальных особенностей личности и без соблюдения требований к процедуре тестирования, с искажением инструкций, может оказаться психологически вредным.

Необходимость формирования этической позиции психолога, особенно практического, обусловлено также и тем, что в настоящее время использование психодиагностических методик и тестов превращается в никем и ничем не контролируемый процесс. Иллюзия простоты работы психолога, возможность "успеха" в решение домашних, "кухонных" межличностных проблем привлекает к психодиагностике, а также к психотерапии людей, не только не имеющих психологического образования, но профессионально непригодных. Доступность стимульного материала, всевозможных "ключей" для первичной расшифровки полученных результатов приводит к их свободной интерпретации, к появлению у психологов-непрофессионалов, у специалистов смежных с психологией или далеких он нее наук ложного мнения о безграничных возможностях психолога, о легкости постановки психологического диагноза, за который психолог не несет никакой ответственности.

Ориентация на этические нормы не только при постановке психологического диагноза и оформлении психологического заключения, но и при организации исследования и интерпретации полученных результатов, при прогнозировании жизненной перспективы и выборе средств психологической помощи - отличительная черта работы психодиагноста-профессионала. Ориентация на этические принципы помогает осознать ограничения собственных возможностей и возможностей психодиагностики. Соблюдение этических норм - это личное дело каждого психолога, отражающее его собственную профессиональную и социальную позицию. В отличие от этого юридический кодекс опирается на нормы права, разрешающие насильственные действия в отношении тех лиц, которые его нарушают и осуждены судом, а также тех, в отношении кого возбуждены уголовные дела органами правосудия. Таким образом, у психолога единственным контролером соблюдения этических норм может быть только его совесть.

Измерительные методы (тесты) должны удовлетворять следующим требованиям:

а) цели, предмет и область применения методики должны быть однозначно сформулированы. Предмет, диагностический конструкт (концепт) должен быть сформулирован в теоретических понятиях и соотнесен на теоретическом уровне с системой релевантных концептов. Должна быть четко выделена область применения, под которой подразумеваются особая социальная среда или сфера общественной практики (производство, медицина, семейная жизнь и т. п.), контингент испытуемых (пол, возраст, образование, профессиональный опыт, должностное положение). Должны быть конкретизированы цели использования результатов: для прогноза успешности профессиональной деятельности, для психологического вмешательства, для принятия правовых, административных решений, для прогноза стабильности коллектива и т. п.;

б) процедура проведения должна быть задана в виде однозначного алгоритма, пригодного для передачи лаборанту, не имеющему специальных психологических знаний, или ЭВМ, используемой для предъявления заданий и анализа ответов;

в) процедура обработки должна включать статистически обоснованные методы подсчета и стандартизации тестового балла (по статистическим или критериальным тестовым нормам). Выводы (диагностические суждения) на основе тестового балла должны сопровождаться указанием на вероятностный уровень статистической достоверности этих выводов;

г) тестовые шкалы должны быть проверены на репрезентативность, надежность и валидность в заданной области применения. Другие разработчики и квалифицированные пользователи должны иметь возможность повторить стандартизационные исследования в своей области и разработать частные стандарты (нормы);

д) процедуры, основанные на самоотчете, должны быть снабжены средствами контроля за достоверностью, позволяющими автоматически отсеивать недостоверные протоколы;

е) головная методическая организация определенного ведомства (области применения) должна вести банк данных, собранных по тесту, и производить периодическую коррекцию всех стандартов методики.

**Требования к процедуре психодиагностического обследования**

Психодиагностическое обследование и исследование - это деятельность психолога, конечным результатом которой является психологическое заключение, включает в себя следующие этапы.

1. Предварительная подготовка.

- Различение клиента и заказчика.

- Формулирование цели исследования.

- Организация и стандартизация условий: наличие помещения, столов, ручек, размножение бланков, время, равные условия для нескольких групп. Отсутствие шумов, музыки, посторонних людей.

- Хранение результатов. Подбор методик. Обработка результатов.

2. Установление контакта и мотивация испытуемых.

- Атмосфера дружелюбия и деловитости, создание у испытуемого серьезного и ответственного отношения к работе. Держаться естественно и непринужденно, отвечать на все вопросы, не впадать в менторский тон и не превращать дружелюбие в панибратство.

- Мотивация может быть разной, основная цель - заинтересовать испытуемых тестированием. Гарантия конфиденциальности при необходимости.

- Максимально полная инструкция. Писать на доске. Отсекать лишние вопросы («спросите потом»).

- Требование к личностно-профессиональным качествам психодиагноста. (Умение располагать к себе людей, вызывать у них доверие и добиваться искренности в ответах. Если испытуемый психологически открыт и доверяет психологу, то на вопросы обращенные к нему в опроснике, он будет отвечать искренне, как самому психологу. Почувствовав недоброжелательное отношение, он не будет отвечать на соответствующие вопросы, или предложит ответы, чтобы досадить экспериментатору).

3. Сбор данных в соответствии с задачей исследования (собственно обследование).

4. Обработка, анализ и интерпретация данных. Формирование заключения, прогноза и рекомендаций.

5. Представление результата. Форма представления в соответствии с задачей исследования. От справки до отчета. Особенности написания заключения.

### *9.4. Психодиагностическое заключение. Требования к предъявлению результатов. Психодиагностический диагноз как основание для проведения коррекционно-развивающих, обучающих процедур, как основа для принятий управленческих решений*

Письменное (или устное) психодиагностическое заключение является конечным этапом психодиагностики. В содержание заключения включают все доступные психологу-диагносту данные, как тестовые, так и другие (из других источников). Принципы написания заключения (по А. Анастази):

1. Содержание и стиль заключения зависят от теоретических установок и специализации психолога-диагноста. Поэтому они не имеют единой стандартной формы и правила написания. Важно, чтобы оно соответствовало потребностям, интересам и уровню подготовки тех, кто его получит. В заключении, рассчитанном на специалистов и людей несведующих, должна приводиться краткая аннотация содержательного характера, а потом даваться более подробное описание конкретных данных.

2. В содержании заключения обязательно должна быть обозначена цель диагностического исследования: входило ли в задачу дать какие-то конкретные рекомендации, или же требовалась простая консультация.

3. Заключение обычно ориентируется на действие, т.е. в нем дается рекомендация относительно программ обучения, выбора профессии, карьерного роста и т.п.

4. Заключение эффективно, если в нем отражены отличительные свойства конкретного индивида, т.е. черты, результаты обследования которых были или значительно ниже, или значительно выше средних показателей. Т.е. заключение должно относиться только к данному человеку, а не к людям, чей возраст, пол, образование, социально-экономический уровень и другие факторы близки к аналогичным данным обследуемого.

5. Содержание заключения состоит из интерпретации полученных данных и выводов; записи тестов и другие данные могут прилагаться отдельно для иллюстрации или пояснения подхода.

6. Всякая описательная оценка действий индивида и сама система оценок должны быть четкими. Является ли оценка критериально-ориентированной или нормо-ориентированной, обязательно указывается, с какими нормами сравниваются показатели индивида.

Психологический диагноз - конечный результат деятельности психолога, направленный на описание и выяснение сущности индивидуально-психологических особенностей личности с целью оценки их актуального состояния, прогноза дальнейшего развития и разработки рекомендаций, определяемых задачей психодиагностического обследования. Предмет психологического диагноза - установление индивидуально-психологических различий в норме и патологии. Важнейшим элементом психологического диагноза является необходимость выяснения в каждом отдельном случае того, почему данные проявления обнаруживаются в поведении обследуемого, каковы их причины и следствия.

*Л.С. Выготский выделял три уровня диагноза*:

1. Диагноз симптоматический (эмпирический). Ограничивается констатацией определенных особенностей или симптомов, но основании которых делаются практические выводы, исследователь лишен возможности указать на их причины и место в структуре личности. Выготский отмечает, что такой диагноз не является собственно научным, ибо установление симптомов никогда автоматически не приводит к диагнозу.

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

3. Высший уровень - типологический диагноз. Он заключается в определении места и значения полученных данных в целостной, динамической картине личности с учетом ее сложной структуры.

Диагноз неразрывно связан с прогнозом. По Выготскому, содержание прогноза и диагноза совпадает, но прогноз строится на умении настолько понять «внутреннюю логику самодвижения процесса развития, что на основе прошлого и настоящего намечается путь развития». Л. С. Выготский рекомендовал разбивать прогноз на отдельные периоды и прибегать к длительным повторным наблюдениям.

Также выделяют еще два типа диагноза.

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

2. Диагноз, позволяющий находить место испытуемого или группы испытуемых по шкале выраженности тех или иных качеств. Для этого требуется проведение сравнений получаемых диагностических данных внутри обследуемой выборки, ранжирование испытуемых по степени представленности тех или иных показателей, введение показателя высокого, среднего и низкого уровня развития изучаемых особенностей путем соотнесения с критерием.

**Развернутый психологический диагноз**

Развернутый психологический диагноз включает результаты диагностики по следующим аспектам.

1) Изучение общего уровня психического развития человека.

2) Исследование сбалансированности личностной структуры, а также преобладание в ней тех или иных психологических особенностей.

3) Выявление осознаваемых или неосознаваемых психологических проблем.

4) Выяснение субъективного отношения личности к переживаемым проблемам.

5) Оценку общего адаптационного потенциала, на который могла бы опереться позитивная психологическая коррекция или психотерапия.

**Сообщение результатов психодиагностического исследования клиенту**

Психодиагностика пытается ответить на три вопроса:

- Что происходит?

- Чем это вызвано?

- Что будет дальше?

Психодиагност должен **подготовить клиента к восприятию** психодиагностической информации, установив с ним контакт и уточнив задачу взаимодействия. При решении психодиагностической задачи диагност четко ориентируется на ее содержание и адекватность восприятия этого содержания клиентом.

При передаче психологической информации психодиагност стремится получить от клиента обратную связь, по содержанию которой он определяет отношение клиента к информации и к нему самому как источнику информации. С этой целью психодиагност может попросить клиента повторить переданную ему информацию или задать прямой вопрос о том, насколько понятна информация.

Одним из главных моментов передачи психодиагностической информации является ее безоценочность. Для этого диагност проводит предварительную беседу с клиентом, в ходе которой он старается показать ему различие задачи социальной или этической и задачи психологической, которую решает психодиагност.

Одной из форм сообщения результатов психодиагностического обследования являются психометрические данные, выраженные в определенных баллах, шкалах и других метрических величинах. В этом случае индивидуальные результаты клиента можно представить как точку на шкале возможных результатов. Т.о., клиент получает критерии оценки своих результатов, полученных психодиагностом по методике, оценочные действия он может провести сам.

В большинстве случаев пользователи психологической информации склонны к ее оценке. Для диагноста важно сформировать адекватное восприятие информации. Например, можно ввести контекст возрастной или индивидуальной нормы психического развития. Сделать все, чтобы увести клиента от самостоятельной интерпретации психодиагностической информации. В ином случае необходимо узнать, как он это делает.

Основные нормы взаимодействия с клиентом по поводу психологической информации:

- сообщать информацию, а не оценивать ее;

- сообщать информацию в адекватной форме.

Этические принципы интерпретации результатов теста:

- не формируй ненужных ожиданий;

- говори с человеком на его языке;

- не утверждай того, в чем не уверен;

- говори только так, чтобы тебя поняли однозначно;

- не оставляй клиенту никаких поводов для неправильного домысливания.

**Требования к диагносту**

Разные требования предъявляются к диагносту профессиональному психологу и пользователю-непсихологу.

*Пользователь-психолог:*

а) должен знать и применять на практике общие теоретико-методологические принципы психодиагностики, владеть основами дифференциальной психометрики, должен следить за текущей методической литературой по психодиагностике, самостоятельно вести картотеку и личную библиотечку методик, применяемых в заданной области;

б) должен отвечать за решения, принимаемые на основе тестирования, обеспечивая их соответствие репрезентативности и прогностической валидности методики, должен предупреждать возможные ошибки, допускаемые непрофессионалами, незнакомыми с ограничениями в использовании того или иного теста;

в) должен пользоваться преимущественным правом по сравнению с непрофессиональными пользователями на проведение психодиагностики в заданной области, на использование протоколов в соответствии с профессионально-этическими принципами и интересами психологии. Психолог пользуется преимущественным правом получения методических материалов, в том числе с помощью их приобретения в качестве индивидуальной профессиональной собственности. Психолог обеспечивает необходимый уровень надежности диагноза, применяя параллельные стандартизованные и нестандартизованные методики, а также метод независимых экспертных оценок;

г) не должен руководствоваться в подборе методик в батарею (программу обследования) субъективными предпочтениями и предубеждениями в оценке методик, а исходить из требований максимальной эффективности диагностики - максимум надежности при минимуме затрат;

д) должен вести параллельно с использованием методик научно-методическую работу, анализируя по собранным данным эффективность применения методики в заданной области. Ведение такой научно-методической работы входит в основной круг обязанностей психолога, работающего в исследовательских и практических учреждениях. В этой работе психолог поддерживает оперативные контакты с головной методической организацией, передавая ей копии протоколов (для накопления банков данных) и получая инструктивные методические материалы;

е) должен обеспечивать тщательное соблюдение всех требований для проведения стандартных методик обследования. Подсчет баллов, интерпретация, прогноз делаются в строгом соответствии с методическими указаниями. Психолог не имеет права отклоняться от стандарта в использовании методики, принятого на определенный период. Все рекламации и предложения по использованию методики психолог направляет в методический центр и требует их учета при очередном пересмотре методики;

ж) должен обеспечивать конфиденциальность психодиагностической информации, полученной от испытуемого на основе личного доверия. Психолог обязательно предупреждает испытуемого о том, кто и для чего может использовать его результаты. Психолог не имеет права скрывать от испытуемого то, какие решения могут быть вынесены на основе психологической диагностики;

з) должен хранить профессиональную тайну: не передавать лицам, не уполномоченным вести психодиагностическую практику, инструктивных материалов, не раскрывать перед потенциальными испытуемыми секрет той или иной психодиагностической методики, на котором основана его валидность;

и) обязательно должен рассматривать наряду с наиболее вероятной и альтернативную диагностическую гипотезу (интерпретацию данных), применяя в психодиагностике принцип, аналогичный принципу презумпции невиновности в судопроизводстве;

к) должен сообщать в региональные или центральные органы Общества психологов о всех замеченных им где-либо нарушениях нормативных (процедурных и этических) принципов психодиагностики. Психолог уполномочен лично препятствовать некорректному и неэтичному применению психодиагностики. Отдельные теоретически и психометрически обоснованные методики, не требующие специальных знаний при интерпретации, могут использовать специалисты в смежных с психологией областях: учителя, врачи, социологи, инженеры, экономисты и пр.

*Пользователь специалист-непсихолог.*

Отдельные, хорошо теоретически и психометрически обоснованные методики, не требующие специальных знаний при интерпретации, могут использовать специалисты смежных с психологией областей: учителя, врачи, социологи, инженеры, экономисты. При этом специалист-непсихолог (пользователь) должен выполнять следующие требования:

а) предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической отрасли, о том, какие именно методики могут быть применены для решения поставленных задач. При наличии аттестованных методик пользователь должен воспользоваться именно ими;

б) если психологи предупреждают пользователя о том, что правильное использование методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки (по овладению методикой), то пользователь обязан либо выбрать другую методику, либо пройти соответствующую подготовку, либо привлечь к проведению психодиагностики психолога, либо отказаться от проведения психодиагностики;

в) пользователь, получающий доступ к «психодиагностическим методикам», автоматически берет на себя обязательство по соблюдению профессиональной тайны;

г) пользователь соблюдает все этические нормативы в проведении обследования по отношению к испытуемому и любым третьим лицам: он, так же как психолог, не имеет права злоупотреблять доверием, и обязан предупреждать испытуемого о том, как будет использована информация;

д) методики, не обеспеченные однозначной стандартной инструкцией, необходимыми показателями надежности и валидности, требующие параллельного использования высокопрофессиональных экспертных методов, не могут использоваться специалистами - не психологами;

е) пользователь содействует психологам в соблюдении процедурных и этических нормативов, предпринимает меры для предотвращения некорректного использования методик.

Психодиагностическое исследование завершается разработкой программы действий, которые необходимо осуществить в связи с полученными результатами, рекомендациями по выбору оптимальных методов терапии заболевания, реабилитации и т. д. Еще Л. С. Выготский обращал внимание то, что подобная программа или, как он пишет, «назначение», вносит элемент практики в исследование, «является его конечной целевой установкой, оно сообщает смысл всему исследованию» (Выготский, 1983).

Тестирование, как психологическое, так и профессиональное, является важным инструментом работы с персоналом. Психодиагностика в подборе персонала - это получение комплекса психологических характеристик на кандидата, которые в дальнейшем будут применять для оценки его профессиональной пригодности. Кроме того, позволяет определить наличие степени сформированности таких черт характера, как честность, искренность, отношение к законам, нормам и правилам, готовность к подчинению внутренним правилам.

Кроме того, психодиагностика сотрудников улучшение психологического климата коллектива поднимает эффективность деятельности компании. Мониторинг личностных качеств сотрудников оптимизирует организационную структуру компании, способствует сохранению позитивной психологической атмосферы в коллективе, создает благоприятные условия для эффективной деятельности, позволяет правильно распределить рабочие места между сотрудниками, избежать конфликтных ситуаций и недовольства внутри группы.

Психодиагностика для приема на работу, это:

- выявление позитивных и негативных качеств соискателя, оценка навыков взаимодействия с людьми, объективности восприятия окружающих и корректности самооценки;

- оценка организованности, умения планировать и ориентации на ценности организации;

- тестирование на склонность к лени, агрессивность, конфликтность, устойчивость к стрессу, энергичность и гибкость поведения;

- оценка потребности в одобрении руководства и потребности роста. Выявление приоритетности видов работ.

Так же, психодиагностическое исследование позволяет выявить информацию и ответить на возникающие вопросы.

* Способен ли человек справиться с предлагаемыми должностными обязанностями?
* Как новый сотрудник вольется в коллектив?
* Не будет ли он причиной конфликтов в уже сложившейся команде?
* Имеет ли принимаемый на работу человек перспективы профессионального и карьерного роста?
* Возможно ли использование его деловых и личностных качеств на других участках работы?
* Лоялен ли новый сотрудник, можно ли на него положиться и доверить ему финансы, клиентскую базу?
* Какой тип мотивации свойственен сотруднику и движет им в работе, и как сделать его деятельность более эффективной?

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными.

Дизайнер рекламного агентства должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

Исходя из вышеизложенного, определенно можно утверждать, что в настоящее время у большинства компаний сложился взвешенный подход к использованию психодиагностики, в частности тестирования, как метода отбора персонала. Теперь этот метод применяется в комплексе с другими методами отбора, и рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата.

Достижения сотрудников зависят от многих факторов - способности выполнять работу и мотивации, организации труда в данной фирме и взаимоотношений. Например, многолетние исследования Ф.Фидлера убедительно показали, что в условиях, когда менеджер использует авторитарный стиль управления и оказывает жесткое давление, больших достижений добиваются работники с не слишком высоким уровнем интеллекта и способностей. Если же руководитель использует демократичный стиль - преимуществом становятся высокий уровень интеллекта и творческие способности.

Отсюда становится ясно, что отбирать персонал без учета той конкретной среды, в которой придется существовать работнику, опираться на «вечные и неизменные» критерии бессмысленно.

### *9.5. Ошибки в психодиагностике: причины и способы предупреждения*

Ошибки при использовании психодиагностики:

1. Выбор неадекватных методов
2. Принятие неправильных диагностических решений
3. Некорректное сообщение психодиагностических результатов
   1. Преждевременное изложение результатов тестирования без предварительной работы с клиентом
   2. Передача клиенту заключения по результатам тестирования в письменном виде или в виде компьютерной распечатки
   3. Некорректный язык описания личности при сообщении результатов тестирования

Некорректный язык описания личности при сообщении результатов тестирования:

* Представление черты с помощью существительного или прилагательного
  + педантичность, тревожность, притворство, раздражительный, конформный, пассивный
* Отсутствие указания на контекст, неясность, когда, где, с кем, в каких случаях проявляется черта («всегда», «везде», «никогда»)
* Использование частицы «не» («не может», «не умеет», «не способен»)
  + невнимательность, непослушный, нерешительность, несдержанный

Способы рефрейминга личных качеств:

* ***Деноминализация*** - переформулирование терминов, характеризующих черты личности, из существительных или прилагательных в глаголы
* ***Контекстуализация*** - указание на содержание ситуаций, в которых могут наблюдаться черты личности
* ***Позитивная реинтерпретация*** - замена отрицаний в определении поведения человека на утверждения, не содержащие частицу «не»

Примеры рефрейминга личностных качеств:

Тревожный – может испытывать страх в ситуациях реальной или воображаемой угрозы

Агрессивный – при встрече с препятствиями может нападать, разрушать, причинять ущерб

Замкнутый – ограничивает круг своих контактов или неохотно знакомится с новыми людьми

Нерешительный – в ситуации выбора сомневается, испытывает колебания

Раздражительный – открыто выражает свои негативные чувства в случае неудовлетворенности или дискомфорта

Притворщик – может демонстрировать чувства, которых не испытывает, и скрывать свои подлинные чувства, когда необходимо произвести определенное впечатление на других людей

Непослушный – отказывается выполнять требования другого, если они не соответствуют его интересам или возможностям

Невнимательный – отвлекается от того, что не представляет для него значения

Неорганизованный – нарушает порядок, который ограничивает его стремления

Пассивный – отказывается действовать, если это противоречит его интересам

**12.6. Заключение по результатам психодиагностического обследования**

Содержание диагностического заключения:

* Обследуемый
* Цели, условия и методы обследования
* Данные наблюдения, опроса, тестирования
* Анализ состояния, проблем, возможностей, отношений, представлений обследуемого
* Прогноз его состояния или поведения в тех или иных ситуациях, оценка вероятности и причин затруднений
* Рекомендации

Используемая литература:

1. Соломин И.Л. Современные методы психологической экспресс-диагностики и профессионального консультирования. - СПб.: Речь, 2006. - 280 с. URL: <http://igorsolomin.ru/publications/expressdiagconsult.doc>
2. Исрафилова, Г.Ю. Психодиагностика в управлении персоналом. Учебное пособие./ Г.Ю. Исрафилова. – Нижнекамск : НХТИ (филиал) ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2017. – 115