

# Диагностика профессионально важных качеств

Доц. каф. практической психологии,

к.п.н.

Удалова Татьяна Юрьевна

# Профессиография в диагностике персонала

С учетом данных диагностики

- (психологической,
- квалификационной,
- медицинской)

работника и его профессиональных интересов  
формируется план его

- использования,
- профессионально-карьерного роста,
  - повышения квалификации,
- консультативного сопровождения.

Основой формирования «пакета»  
психодиагностического инструментария в работе с  
персоналом является профессиограмма.

# Профессиограмма

— документ, включающий в себя комплексное описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, организационных, психологических и других особенностей конкретной профессии или ее специальностей

# Этапы разработки профессиограммы

Наименование этапа	Содержание работы
Накопление информационной базы о профессии	1.1. Анализ документов (инструкции, отчеты, регламенты, технологические карты и т. д.). 1.2. Опрос работников. 1.3. Наблюдение
Систематизация информационной базы о профессии	2.1. Описание элементов выполняемых функций. 2.2. Описание эргономических, инженерно-психологических условий труда. 2.3. Составление общего перечня <u>ПВК</u>
Формирование описательной структурированной профессиограммы	3.1. Составление уточненного перечня ПВК (на основе дополнительных опросов, наблюдения, изучения новой документации). 3.2. Составление психограммы как составной части профессиограммы

# Описательная профессиограмма

## включает разделы:

- наименование профессии (специальности);
- область специальных и базовых знаний;
- основные задачи профессиональной и должностной деятельности;
- описание действий, операций;
- инженерно-психологические и эргономические условия труда;
- описание профессионально важных качеств человека;
- описание психических явлений (свойств, состояний, процессов) человека, ограничивающих эффективное выполнение трудовых задач;
- нормативные (экспертно определяемые) требования к названным психическим явлениям;
- психические явления (свойства, состояния, процессы), способствующие и препятствующие профессиональному развитию, карьерному росту, личностному совершенствованию

# Профессионально важные качества (ПВК)

 способности (общие и специальные: физические, психофизиологические, личностные, умственные) к конкретной профессиональной деятельности, отвечающие ее требованиям и обеспечивающие должное выполнение заданных функций.

ПВК являются одним из основных факторов обеспечения эффективности труда

# К ПВК работника относятся:

- сенсорно-перцептивные процессы (ощущение, восприятие);
- свойства памяти (мнемические);
- свойства внимания (аттенционные);
- особенности умственной работоспособности;
- свойства психомоторики;
- свойства личности

# Документное обеспечение диагностики персонала

# Последствия небрежного документного обеспечения ПСИХОДИАГНОСТИКИ:

- конфликтные ситуации служебно-делового взаимодействия;
- взаимонепонимание с сотрудниками организации;
- ненадлежащее выполнение заданий;
- недостаточное обеспечение финансовыми средствами материально-технической, методической и технологической основ работы;
- утрата авторитета психолога;
- нарекания руководства на качество психодиагностики, сроки выполнения, недостаточную адекватность запросам организации.

# Комплексная диагностика персонала

# Комплексная персонал-диагностика (КПД)

— многоступенчатая процедура формирования психологического и квалификационного портрета субъекта (потенциального или штатного) трудовой деятельности с целью подготовки информации, необходимой для принятия решений кадрового содержания.

# КПД включает в себя:

- анализ документов субъекта,
- собеседование,
- квалификационные испытания (конкурс),
- психологические пробы  
(тестирование, деловые и ролевые игры),
- экспертные заключения.

# КПД осуществляется

- при приеме на работу,
- при проведении аттестации,
- при присвоении квалификационных разрядов,
- при формировании резерва руководящего состава
- при выдвижении на вышестоящую должность,
- при вынесении взысканий,
- при выдаче по просьбе работника характеристики или рекомендательного письма

# Основаниями проведения КПД

**являются:**

- неудовлетворительная производительность труда,
- неустойчивое качество работы (брак, ошибки, жалобы клиентов и т. п.),
- высокая заболеваемость сотрудников,
- конфликтные отношения в коллективе,
- неполное соответствие работника требованиям профессиональной деятельности

# Первая цель КПД

## - отбор, оценка, аттестация

Предусматривает следующие критерии диагностики:

1. Психологические (психофизиологические, личностные, умственные).
2. Профессионально-должностные (знания, ответственность и др.).
3. Результаты квалификационных испытаний.
4. Данные экспертной оценки (мотивация, отношение, обучаемость и др.).
5. Анкетно-биографические материалы.
6. Показатели трудовой деятельности (качество, количество).

# Вторая цель КПД – кадровый аудит фактического состояния человеческих ресурсов организации

Критерии психодиагностики:

1. Адаптация персонала.
2. Причины дезадаптивного поведения (нарушения технологии, правил ТБ и охраны труда, дисциплины, конфликтного поведения).
3. Квалификация персонала.
4. Социально-психологический климат коллектива.
5. Направленность и особенности функциональных состояний

Третья цель КПД –  
определение эффективности корпоративной  
политики в работе с персоналом

Критерии психодиагностики:

1. Удовлетворенность трудом.
2. Структура мотивов трудовой деятельности.
3. Текучесть кадров: динамика и причины.
4. Лояльность организации: ответственности в работе, доверие организации, самоотдача.
5. Социально-психологический климат коллектива

*Четвертая цель КПД –  
разработка перспективных направлений  
совершенствования организации труда*

Критерии психодиагностики:

1. Состояние эргономических условий труда.
2. Структура и особенности организации труда.
3. Социально-психологическая структура коллектива.
4. Духовные ценности коллектива.
5. Отношение персонала к профессиональному и должностному росту.
6. Квалификация и обучаемость персонала

# Пятая цель КПД – формирование инновационного климата организации:

- отношение персонала к нововведениям;
- особенности СПК коллектива (сплоченность, сработанность, совместимость);
- особенности взаимодействия (интенсивность, направленность, частота, глубина, масштабность и др.) в сложных и нестандартных ситуациях деятельности.

## Критерии психодиагностики:

- Индивидуальное и групповое отношение к новаторскому движению.
- Социально-психологический климат коллектива.
- Образовательно-интеллектуальная устремленность персонала

ДИАГНОСТИКА  
И  
ПЕРСОНАЛА

а

качественная  
(квалиметрич  
еская)  
оценка  
персонала

КОЛИЧЕСТВЕНН  
ая  
(статистическ  
ая)  
оценка  
персонала

традиционная  
оценка  
(контент-анализ,  
собеседование,  
диагностика,  
рекомендации)

нетрадиционная  
оценка  
(астрология,  
графология,  
парапсихология)

профессио-  
графическая  
оценка  
(сравнение  
с требованиями  
профессии)

внутригрупповая  
оценка (оценка  
каждого  
кандидата  
в сравнении с  
результатами  
группы)

# Методы квалиметрической оценки персонала

- применяются в решении задач отбора и аттестации персонала, комплектования команд (бригад, смен).
- основаны на данных экспертной оценки, в основе которой лежит субъективное суждение эксперта

<b>Наименование метода</b>	<b>Содержание метода</b>
Ассесмент центр (Центр оценки персонала)	Метод комплексной квалифицированной диагностики потенциальных и наличных возможностей и ограничений работника относительно требований определенной деятельности
Диагностика общих способностей	Оценка общего уровня развития и особенностей основных психических явлений (свойств, состояний, процессов): мышления, внимания, психомоторики, памяти
Диагностика ПВФ	Проводится диагностика уровня и особенностей профессионально важных качеств (объем, восприятия, стрессоустойчивость, коммуникативная компетентность)
Контент-анализ (анализ документов)	Запрашиваются и изучаются документы, предусмотренные общими правилами приема на работу и специальными нормативными документами конкретной профессии, должности

<b>Наименование метода</b>	<b>Содержание метода</b>
Комплексный анализ биографии	Специальное изучение биографии человека с помощью комплекса методов: контент-анализа, собеседования, анализа архивных справок, экспертных оценок, сбора и анализа мнений
Диагностика личностных особенностей	Определяются доминирующие склонности человека к тому или иному типу поведения в различных ситуациях профессиональной деятельности
Интервью-собеседование	Обеспечивается сбор информации об интересах жизни, опыте работы, профессиональных и карьерных устремлениях, досуговых интересах и т. д
Метод моделирования ситуации	Моделируются на базе тренажеров элементы профессиональной деятельности. Наблюдается и диагностируется успешность выполнения задания с учетом установленных критериев и норм

1	2
Метод независимых судей	Оценка работника не знакомыми ему ранее лицами (5-7 человек) на основе перекрестного допроса (опроса)
Метод групповых дискуссий	В группе из 5-10 человек проводится обсуждение проблемы. Диагностике в рамках наблюдения подвергаются позиции участников, их коммуникативные и личностные особенности
Структурированное интервью	Всем работникам задаются одни и те же вопросы, ответы на которые регистрируются и оцениваются в баллах с учетом требований профессиональной деятельности и интересов организации
Ситуационное интервью	Оцениваемым работникам выдаются описания одних и тех же ситуаций. Затем заслушиваются и регистрируются их возможные действия, связанные с этими ситуациями

1	2
Метод оценки «360 градусов»	Работник оценивается сотрудниками различных должностей, знающими его по работе
Метод оценки по решающей ситуации	<p>Экспертно оценивается поведение нанятого работника в реально имевших место критических ситуациях профессиональной деятельности. Определяется степень «правильности» и «неправильности» поведения. <i>Условия оценки:</i> 1. Формируется список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в решающих ситуациях. 2. Описания распределяются по основным разделам работы: «Технология», «Коммуникации», «Техника безопасности» и т.д. 3. Результаты оценки вносятся в Карту наблюдения по мере накопления эпизодов поведения оцениваемого. <i>Недостатки:</i> субъективизм, значительные временные, финансовые и другие издержки, необходимость высокой мотивации оппанта и доверительности отношений</p>



# Методы статистической оценки персонала

- Методы этой группы диагностики персонала основаны на результатах количественного измерения профессионально важных качеств работника.
- Критериями измерения являются тестовые нормы, выраженные в баллах, количестве выполненных заданий, количестве ошибок

# Подгруппа методов профессиографической оценки

- проводится сравнение профессионально важных качеств работника с требованиями профессии.

- *Метод вынужденного выбора* заключается в том, что эксперты оценивают только те качества, которые указаны в перечне профессиографических требований, запрошенных руководством. Оценка проводится по заранее выработанной шкале оценок (например, оцениваются общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.)
- *Описательный метод* предполагает последовательную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков работника и может комбинироваться предыдущим

- *Метод шкалы рейтингов поведенческих установок* предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основании анализа 5-6 решающих ситуаций. Эксперт оценивает квалификацию работника исходя из их характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее.
- *Метод стандартных оценок* состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но, поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, способствует преодолению субъективизма, хорошо воспринимается работниками, но требует значительных затрат.

- *Метод анкет и сравнительных анкет* в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо». А общей оценкой результативности становится сумма оценок. Вариантом методов анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют комплексную оценку деловых и личных качеств.

# Подгруппа методов внутригрупповой оценки

- результаты оценки работника сравниваются со средними результатами по группе.

- *Метод распределения оценок в иерархической последовательности.*  
Один из наиболее простых методов статистической обработки результатов оценки персонала. По данным оценки работники располагаются в определенной последовательности и с начислением балла.
- В больших группах (более 20 человек) ранжировать таким образом работников трудно, особенно по сложным показателям. Для облегчения применяются агрегированные классификации, когда сначала выбираются лучший и худший работник, а затем — лучший и худший из оставшихся и т. п.
- *Метод эталона* состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона — четкость, отрицательная — невозможность учесть многие личностные особенности людей. В качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

- *Метод сравнения по парам* основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более этому критерию отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.
- *Метод свободных оценок* предполагает, что эксперт не стеснен никакими ограничениями и может выставлять ту оценку и в той последовательности, как сочтет нужным. Основывается на присвоении экспертами определенного качества баллов по заданной шкале каждому качеству работника и выведения их общей суммы или средней величины. Этот метод четок, прост, но содержит элементы субъективизма, а также делает возможным завышение оценок непосредственными руководителями, не желающими портить отношения с подчиненными.

- *Метод заданной балльной оценки* состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода 0,7-0,9.
- *Матричный метод оценки* состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров: выполнение функций (должностных обязанностей), деловые и личные качества, оказывающие влияние на результативность работы. Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с вкладом в конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, отражающий успехи данного сотрудника.
- *Метод классификации* заключается в том, что эксперт распределяет работников поочередно от лучших к худшим по какому-то общему критерию.