

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M12

УДК: 331.108

## РОЛЬ ПСИХОДИАГНОСТИКИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Юлия Александровна Усова***Менеджер по продажам ООО «Лаб-Агро», Россия, Барнаул,  
usova-10.01@mail.ru*

**Резюме.** Статья посвящена актуальным технологиям психодиагностики в практике управления персоналом организации.

Цель исследования: выявление особенностей и проблем методологии и практики применения психодиагностики в управлении персоналом российских организаций. Методы исследования: анализ, синтез.

Статья раскрывает основные проблемы и определяет пути развития технологий психодиагностики в российских организациях. Рассматривается сущность психодиагностики, ее основные методы и возможности применения в HR-практике. Предлагаются пути решения проблемы неиспользования психодиагностики, в том числе повышение осведомленности руководителей о ее преимуществах, интеграция психодиагностических процедур в кадровые процессы, а также обучение HR-специалистов навыкам психодиагностики.

Исследован опыт внедрения психодиагностики в компанию, где ее применение позволило повысить эффективность подбора и развития персонала. Сделан вывод, что психодиагностика является ценным и недооцененным инструментом современного управления персоналом, использование которого может принести значительные выгоды организациям.

**Ключевые слова:** персонал организации, управление персоналом, психодиагностика

**Для цитирования:** Усова Ю. А. Роль психодиагностики в современном управлении персоналом // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 20. С. 29-40.

## THE ROLE OF PSYCHODIAGNOSTICS IN MODERN PERSONNEL MANAGEMENT

**Julia A. Usova***Sales Manager of Lab-Agro LLC, Russia, Barnaul, usova-10.01@mail.ru*

**Resume.** The article is devoted to current technologies of psychodiagnostics in the practice of personnel management of the organization.

The purpose of the study: to identify the features and problems of the methodology and practice of applying psychodiagnostics in personnel management of Russian organizations. Research methods: analysis, synthesis.

The article reveals the main problems and determines the ways of development of psychodiagnostics technologies in Russian organizations. The essence of psychodiagnostics, its main methods and possibilities of application in HR practice are considered. Ways to solve the problem of non-use of psychodiagnostics are proposed, including raising

awareness of managers about its advantages, integrating psychodiagnostic procedures into HR processes, as well as training HR specialists in psychodiagnostics skills.

The experience of introducing psychodiagnostics in a company was studied, where its use made it possible to increase the efficiency of personnel selection and development. It was concluded that psychodiagnostics is a valuable and underestimated tool of modern personnel management, the use of which can bring significant benefits to organizations.

**Keywords:** organization staff, personnel management, psychodiagnostics

**For citation:** Usova Yu. A. The Role of Psychodiagnostics in Modern Personnel Management. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;20:29-40. (In Russ.).

**А**ктуальность и проблематика исследования. В условиях современного рынка труда, характеризующегося высокой конкуренцией и быстрыми изменениями, эффективное управление персоналом организации приобретает особую значимость. В условиях рыночной экономики произошел отход от традиционного иерархического управления и жесткой системы административного воздействия в сторону рыночных взаимоотношений и новых технологий управления. Опыт многих организаций показывает, что формирование коллективов и обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются ключевыми факторами эффективности деятельности организации и конкурентоспособности ее продукции и услуг. Смена технологического уклада и пандемия еще больше подчеркнули важность этих характеристик управления персоналом.

В России подготовка специалистов по управлению персоналом традиционно велась в рамках экономических программ подготовки с акцентом на правовые и экономические дисциплины и с ограниченным вниманием к психологии, поведению, управлению и безопасности. Новое время формирует новое понимание компетенций менеджеров по управлению персоналом. В настоящее время концепция управления персоналом основывается на увеличивающейся роли личности работника, понимании его мотивационных установок, а также способности формировать и направлять их в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами развития организации.

Учитывается множество новых факторов, определяющих другое доминирующее положение психологии в управлении в целом и в управлении персоналом в частности. В этот неполный список факторов, определяющих смещение акцента от экономических и юридических наук к психологии, входят необходимость обеспечения высокой производительности труда работников из разных стран и регионов, с различной этнической и религиозной принадлежностью и культурой, особенности удаленной работы, кото-

рые изменяют привычные представления об условиях и режимах труда, месте работы и трудовой дисциплине, отсутствие полностью подготовленного персонала для выполнения постоянно меняющихся трудовых задач.

Так, например, Агентство Atsearch Group и онлайн-сервис «СберЗдоровье» провели исследование среди 350 организаций, чтобы выяснить, какие инструменты поддержки работников были популярны в российских организациях в 2022 г. Результаты показали, что количество организаций, внедряющих различные формы психологической поддержки для персонала, увеличивалось с каждым кварталом. Одним из самых распространенных способов поддержки стали различные виды психологической помощи, которые были реализованы примерно в трети (34%) организаций. Кроме того, 43% опрошенных планировали предоставить работникам доступ к психологической поддержке в ближайшем будущем<sup>1</sup>.

Одним из ключевых инструментов, способствующих повышению эффективности управления персоналом, по нашему мнению, является психодиагностика. Психодиагностика позволяет не только оценить психологические особенности работников, но и предсказать их безопасное и результативное целевое поведение в различных профессиональных ситуациях, что способствует оптимизации процессов подбора, адаптации, мотивации и развития персонала.

Каждый руководитель должен обладать базовыми знаниями о психологии, а также о психологии труда и управления, чтобы эффективно решать задачи управления персоналом в организации.

Термин «психодиагностика», впервые активно использованный в медицине после появления книги Г. Роршаха «Психодиагностика» (1921), стал широко применяемым за пределами этой области. В основном психодиагностика представляет собой научную и практическую деятельность, направленную на выявление и измерение индивидуально-психологических особенностей личности специальными метода-

<sup>1</sup> Сикирина М. С. В каждой третьей российской компании внедрены сервисы психологической помощи — исследование // The HRD. URL: <https://thehrd.ru/articles/v-kazhdoy-tretej-rossijskoj-kompanii-vnedreny-servisy-psihologicheskoy-pomoschi/>

ми (Анушвили, Костяев, 2022). В психодиагностике используется множество методов и методик, которые позволяют оперативно и надежно собирать данные об испытуемом для формулирования психологического заключения. Психодиагностика применяется практически во всех сферах современного общества.

В научной литературе управление персоналом с использованием психологической диагностики понимается как сфера психологии, в которой создаются и применяются методы определения и измерения индивидуальных психологических характеристик личности, связанных с профессиональной деятельностью и трудовыми отношениями. Использование психодиагностики является универсальным подхо-

дом при работе с персоналом. Она позволяет изучить внутренние личностные и психологические характеристики работников, что служит основой для выбора компетентной и результативной кадровой политики. Кроме того, психодиагностика дает возможность предвидеть и предотвращать конфликты, а также повышать качество и эффективность работы (Алексеев, Морзалева, 2018).

По мнению отечественных ученых, психодиагностика в управлении персоналом используется для различных целей, направленных на повышение эффективности и продуктивности работы сотрудников и организации в целом (рис. 1) (Алексеев, Морзалева, 2018).

<b>ПОДБОР ПЕРСОНАЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение профессиональных и личностных качеств кандидатов.</li> <li>• Оценка соответствия кандидатов требованиям должности.</li> <li>• Снижение риска найма неподходящих работников.</li> </ul>
<b>АДАПТАЦИЯ НОВЫХ РАБОТНИКОВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление потребностей и особенностей новых работников.</li> <li>• Создание индивидуальных планов адаптации.</li> <li>• Ускорение интеграции работников в коллектив.</li> </ul>
<b>РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение потребностей в обучении.</li> <li>• Разработка программ профессионального развития.</li> <li>• Оценка эффективности обучения и развития.</li> </ul>
<b>ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Периодическая оценка профессиональных компетенций и личностных качеств.</li> <li>• Выявление сильных и слабых сторон работников.</li> <li>• Принятие решений о продвижении, поощрении или необходимости дополнительных тренингов.</li> </ul>
<b>МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение мотивационных установок сотрудников.</li> <li>• Разработка эффективных систем мотивации и вознаграждений.</li> <li>• Повышение удовлетворенности работой и вовлеченности сотрудников.</li> </ul>
<b>ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНД</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка совместимости членов команды.</li> <li>• Оптимизация взаимодействия внутри команд.</li> <li>• Повышение эффективности командной работы.</li> </ul>
<b>УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление причин конфликтов и стресса.</li> <li>• Разработка программ по управлению стрессом.</li> <li>• Улучшение психологического климата в коллективе.</li> </ul>

Рисунок 1 — Цели психодиагностики в управлении персоналом  
Figure 1 — Goals of psychodiagnostics in personnel management

Многообразие целей объясняется тем, что знание типов темперамента и выводы, полученные из анализа индивидуальных психологических характеристик, представляют значительный интерес для руководителей и менеджеров, способствуя более эффективно управлению, разработке грамотной кадровой политики и правильному распределению обязанностей среди персонала, усилению мотивации, действенной адаптации, карьерному и профессиональному развитию персонала.

Считается, что для эффективной оценки психологического состояния работников важны два ключевых принципа: непрерывность и всесторонность диагностики. Принцип непрерывности предполагает, что оценка психологического состояния работника должна быть постоянной, а не ограничиваться одноразовым исследованием. Важно анализировать не только текущее состояние, но и его динамику на различных этапах развития и изменения личности. Принцип всесторонности подразумевает изучение особенностей поведения работника в различных сферах его жизнедеятельности, включая работу, взаимоотношения с коллегами, общение, управление и самоуправление, а также его роль в коллективе (Васильева, 2024).

Одним из наиболее важных принципов психодиагностики является соблюдение специалистом профессиональной этики. Это предполагает обязанность уважать личное достоинство, права и свободы диагностируемого лица. Важно также учиты-

вать контекст оценки психологического состояния работника, так как он может существенно влиять на результаты диагностики. Факторы, такие как рабочая обстановка, отношения в коллективе, уровень стресса и нагрузки на работе, могут оказать значительное влияние на психическое благополучие и проявление определенных психологических особенностей у работников (Васильева, 2024).

Кроме того, в процессе психодиагностики важно учитывать принцип индивидуального подхода, т. е. учитывать индивидуальные особенности каждого работника и их взаимодействие с целями и задачами организации. Это поможет более точно определить потенциал и проблемные аспекты в работе персонала и разработать индивидуализированные стратегии управления персоналом (Васильева, 2024).

Наконец, необходимо не только проводить диагностику, но и осуществлять последующее наблюдение за изменениями в психологическом состоянии работников и эффективностью принятых мер по их поддержке и развитию. Это поможет корректировать стратегии управления персоналом и повышать общую производительность и удовлетворенность на рабочем месте.

Каковы основные этапы психодиагностики? Л. Корман (1957) выделил следующие основные этапы, которые позволяют систематически оценивать психологические характеристики работников и принимать обоснованные управленческие решения (рис. 2).



Рисунок 2 — Этапы психодиагностического процесса по Л. Корману

Figure 2 — Stages of the psychodiagnostic process according to L. Korman

На каждом этапе психодиагностики рекомендуется внимательно документировать процессы и результаты, что позволит обеспечить последующий анализ эффективности и корректировку стратегий управления персоналом в соответствии с полученными данными (Барканова, 2016).

В психодиагностике, как и в любой другой области научного познания, существуют определенные методологические принципы и подходы, которые служат основой для проведения и интерпретации исследований. Методология включает в себя разработку стандар-

тизованных методик и инструментов оценки, а также строгие процедуры сбора, анализа и интерпретации данных. В психодиагностике учитывается многообразие факторов, влияющих на психологические характеристики человека: культурные особенности, социальный контекст и индивидуальные различия. Эти методологические основы помогают обеспечить надежность и достоверность результатов исследований.

В связи с чем интерес представляет классификация методов психодиагностики, разработанная Л. Ф. Бурлачуком (1979) (рис. 3).

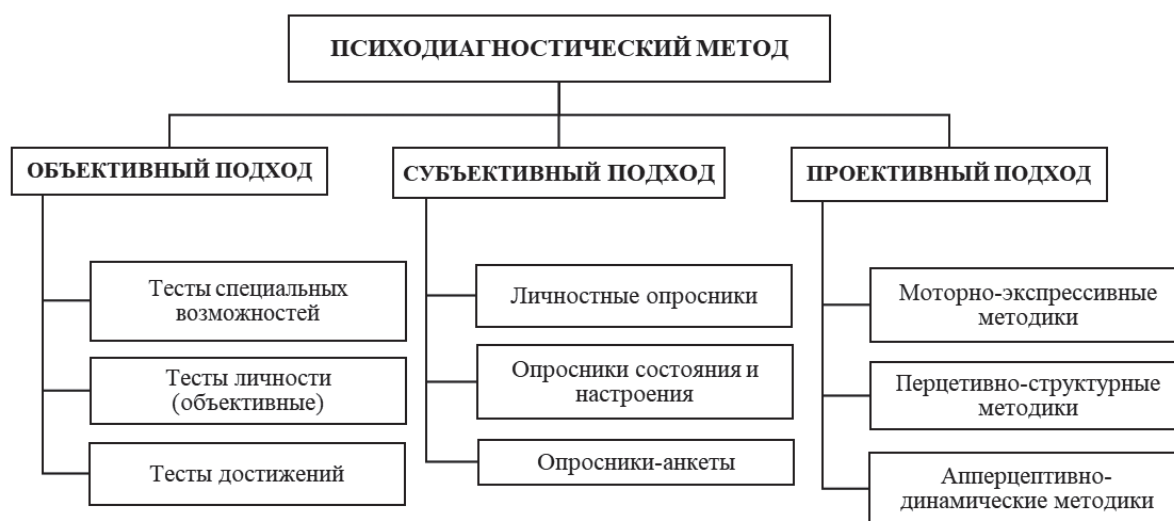


Рисунок 3 — Классификация методов психодиагностики

Figure 3 — Classification of psychodiagnostic methods

Таблица 1

Зарубежные и отечественные методики психодиагностики

Table 1

Foreign and domestic methods of psychodiagnostics

Методика	Отличительные черты
Тест на тип личности по Майерс-Бриггс (MBTI)	Оценивает предпочтения людей в четырех парах противоположностей (экстраверсия/интроверсия, ощущение/интуиция, мышление/чувствование, суждение/восприятие), помогая определить их тип личности и предпочтительные стили взаимодействия
«Большая пятерка» (Big Five Personality Traits)	Оценивает личностные черты по пяти основным измерениям: экстраверсия, добросовестность, невротизм, открытость опыту и доброжелательность. Предоставляет оценку на каждом из этих измерений, что позволяет предсказывать поведение и предпочтения работников
Типы личности по DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness) Assessment	Изучает четыре основных стиля поведения: доминирование, влияние, стабильность и соблюдение правил. Помогает определить предпочтения в коммуникации и управлении конфликтами в профессиональной среде
«Поиск сильных сторон» (StrengthsFinder)	Тест выявляет ключевые сильные стороны личности человека, основываясь на 34 темах, которые могут использоваться для повышения эффективности в работе и управлении
Модель командных ролей Белбина (Belbin Team Roles)	Анализирует роли, которые люди играют в команде, их предпочтения и вклад в коллективную деятельность, что позволяет составить более эффективные рабочие группы



Окончание таблицы 1

Методика	Отличительные черты
Опросник мотивации достижения (Шапкин С. А.)	Предназначен для определения устойчивых личностных диспозиций — стремления к успеху либо избеганию неудачи. Имеются женская и мужская формы
Аппаратурная методика для диагностики группы в совместной деятельности (Чернышев А. С.)	Разработана для диагностики малой группы в совместной деятельности, формирования и развития навыков командной работы. Применение методики дает возможность в течение нескольких минут наглядно продемонстрировать взаимодействие в группе и взаимоотношения между ее членами
Диагностика личностной креативности (Туник Е. Е.)	Позволяет определить четыре особенности творческой личности: любознательность, воображение, сложность и склонность к риску
Стандартизированный многофакторный метод исследования личности (Собчик Л. Н.)	Показывает наличие и степень выраженности характерологических особенностей. Пригоден для диагностики общего рассогласования в системе личности, акцентуаций, психопатических черт характера, уровня невротизации и т. д.
Удовлетворенность работой (Розанова В. А.)	Позволяет оценить удовлетворенность работника: микроклиматическими условиями труда; содержанием деятельности; взаимоотношениями с руководителями и коллегами; возможностью профессионального роста

Сам Л. Ф. Бурлачук (1979) указывает, что предложенная классификация психодиагностических методов имеет определенные ограничения. Некоторые конкретные методики сложно однозначно отнести к одному из трех выделенных подходов, они занимают как бы промежуточное положение.

На сегодняшний день наиболее распространены методиками психодиагностики в управлении персоналом являются зарубежные разработки (Кулагина, 2023). Однако в последнее время получили распространение и многие отечественные методики. Вот несколько примеров известных методик психодиагностики, которые широко используются в управлении персоналом организации (табл. 1).

**Результаты исследования.** Как показало проведенное исследование, в России данное направление пока активно развивается по сравнению с достижениями международного уровня. Ограничение психодиагностических методик в управлении персоналом в России можно объяснить несколькими ключевыми причинами (Лобанова, Захарова, Леонова, 2022). Во-первых, традиционно в России управление персоналом склонялось к формальным и административным методам, ориентированным на выполнение функций контроля и подчинения, что отразилось на приоритетах образовательных программ и профессиональных стандартов. Во-вторых, отсутствие достаточного уровня знаний и компетенций среди руководителей и специалистов в области психологической диагностики играет значительную роль. Недостаточная подготовка в этой области сдерживает внедрение новых подходов и методик, так как требуется как теоретическое, так и практическое обучение для корректного использования психодиагностических инструментов. Третьим важным фактором является экономическая составляющая. Зачастую российские организации предпочитают сократить расходы на обучение и развитие персонала, включая

внедрение современных методик оценки и развития персонала. Это может быть связано с ограниченными бюджетными ресурсами, низким приоритетом внедрения новых технологий и методик в условиях экономической нестабильности. Наконец, одной из важных причин является недостаточная осведомленность о потенциальных выгодах и результативности применения психодиагностических методик. Существует ощутимая нехватка информации о том, как эти инструменты могут улучшить процессы управления персоналом, повысить эффективность работы и снизить текучесть кадров (Лобанова, Захарова, Леонова, 2022).

К сожалению, в России в настоящее время не ведется сопоставимая и полная статистика о распространении и приоритетности методов психодиагностики в управлении персоналом, что затрудняет оценку текущего состояния и определение актуальных тенденций развития в данной области в крае и в стране. Тем не менее, основываясь на общих тенденциях и экспертных оценках, можно сказать, что использование психодиагностики в HR-практиках неуклонно растет. Это связано с ростом интереса к психологическим аспектам управления и современным требованиям бизнес-среды, а также с увеличением потребности в профессиональном подходе к управлению персоналом, включая оценку и реализацию личностных качеств и профессионального потенциала работников (Алексенцева и др., 2020).

В настоящий момент различные консалтинговые кадровые агентства предлагают новые автоматизированные методики оценки, включая тесты на числовые и вербальные способности персонала, онлайн-диагностику интеллекта, а также ассессмент-центры.

Наличие практических кейсов успешного внедрения этих методик в различных организациях подтверждает заметное развитие психодиагностики в управлении персоналом. Организации в разных

сферах деятельности, от IT до реального сектора, активно используют зарубежные и адаптированные российские методики для стратегического и оперативного управления, подбора персонала, оценки профессиональных компетенций и развития работников. Успешные кейсы внедрения психодиагностики демонстрируют улучшение эффективности управления персоналом, снижение текучести персонала и повышение общей производительности организации.

Рассмотрим использование психодиагностических методов в управлении персоналом в АО «Газпромбанк». АО «Газпромбанк» — один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Общее число точек продаж в России превышает 480. Банк также имеет представительства в Казахстане, Китае, Монголии, Индии, Узбекистане. В числе его клиентов более 4 млн физических и порядка 92 тыс. юридических лиц. Коммерческий банк газовой промышленности «Газпромбанк» был создан 31 июля 1990 г.<sup>2</sup>

Банк является одним из технологических лидеров на российском финансовом рынке. За последние несколько лет был успешно реализован проект цифровой трансформации: перестроена IT-инфраструктура, внедрены новые сервисы для улучшения клиентского опыта, перезапущены дистанционные каналы обслуживания.

В течение многих лет банк полагается на собственные компетенции в подборе персонала. Для расширения воронки кандидатов и привлечения в организацию более мотивированных работников в начале 2020 г. была запущена реферальная программа «REFriending», предоставляющая возможность работникам банка на конкурсной основе предложить кандидатуры своих знакомых и бывших коллег на заявленные в реферальной программе вакансии.

Традиционно большое внимание уделяется вопросам развития персонала, поэтому в банке на данный момент реализуется 587 обучающих программ. Программы направлены на развитие современных навыков, усиление лидерского потенциала руководителей банка, комплексную подготовку работников по профессиональной тематике, а также регулярное обучение работников фронт-офиса банка навыкам продаж и сервиса.

Одним из ключевых направлений в управлении человеческими ресурсами является проект «Моя

карьера». В его задачи входит создание эффективных инструментов управления своей карьерой для работников банка. А именно — запуск карьерных моделей, типовых маршрутов перемещения между должностями, с помощью которых каждый работник может спланировать свою карьерную траекторию в соответствии со своим профессиональным опытом и стажем. Модель наглядно демонстрирует процесс управления карьерой с шагами роста и необходимым для повышения уровня знаний, компетенций и навыков.

Заслуги HR-команды банка уже не первый год отмечаются профессиональным сообществом. В 2023 г. по версии журнала Forbes банк попал в первую пятерку рейтинга лучших работодателей России, опередив не только коллег по финансовому сектору, но и крупнейшие промышленные и технологические компании. По версии журнала Forbes Woman «Газпромбанк» вошел в десятку лучших российских работодателей для женской карьеры, создающих максимально комфортные условия для своих работниц. По итогам 2021 г. «Газпромбанк» в пятый раз получил награду Randstad Award в номинации «Самый привлекательный работодатель в сфере финансовых услуг»<sup>3</sup>.

Сегодня «Газпромбанк» входит в десятку лучших работодателей страны и в топ-3 среди банков по версии HeadHunter. За последние три года к команде «Газпромбанка» присоединилось почти 15 тысяч новых работников. На сегодня в банке работает более 28 тыс. чел. (табл. 2).

Таблица 2  
Социальная структура персонала АО  
«Газпромбанк» на конец 2023 г.

Table 2  
The social structure of the staff of Gazprombank  
JSC at the end of 2023

№	Показатели	Всего	
		Чел.	%
1	Персонал, всего	28 200	100
2	Структура персонала по полу:		
	мужчины	10 716	38
	женщины	17 484	62
3	Возрастной состав:		
	до 30 лет	6 204	22
	от 30 до 40 лет	11 844	42
	от 40 до 50 лет	7 050	25
	более 50 лет	3 102	11

<sup>2</sup> Официальный сайт АО «Газпромбанк». URL: <https://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 17.06.2024).

<sup>3</sup> Там же.

Окончание таблицы 2

№	Показатели	Всего	
		Чел.	%
4	Распределение по стажу работы:		
	менее 5 лет	17 766	63
	от 5 до 10 лет	5358	19
	от 10 до 15 лет	2508	11
	более 15 лет	1596	7

Очевидно, что в банковской организации наблюдается значительное преобладание женщин, их доля составляет почти две трети от общей численности работников. Такое распределение обусловлено спецификой деятельности банка, где традиционно преобладают женщины на административных и финансовых позициях. Несмотря на то что мужчины здесь в меньшинстве, их присутствие в организации также является важным, особенно на руководящих и технических должностях. Это учитывается в управлении персоналом.

Наибольшую долю (2/5) составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет (1/4). Это говорит о том, что в организации ценится опытный персонал, способный эффективно решать поставленные задачи (рис. 5). Доля молодых работников до 30 лет составляет почти 1/5. Это указывает на то, что банк активно привлекает и развивает молодые кадры, обеспечивая преемственность и обновление персонала.

Доля работников со стажем от 5 до 15 лет в совокупности составляет 30%. Это указывает на наличие в организации ядра опытных работников, ко-

торые обеспечивают преемственность и передачу знаний. Большинство же работников (63%) имеют стаж работы менее 5 лет. Это свидетельствует о высокой мобильности персонала и об активном найме новых работников.

Штат «Газпромбанка» увеличился в связи с ростом числа клиентов розничного бизнеса и под задачи по импортозамещению автоматизированных систем и информационной безопасности. Поэтому организация столкнулась с необходимостью периодической, 1–2 раза в год, диагностики работников в связи с быстрым развитием проектов и расширением одного из своих подразделений<sup>4</sup>.

В связи с этим руководство приняло решение о внедрении психодиагностических методик. Банку потребовался комплексный инструмент оценки персонала, чтобы выявить:

- работников, наиболее вовлеченных и энергичных, готовых к развитию и повышению квалификации, способных выдерживать высокий темп работы;
- группу работников, испытывающих профессиональное выгорание и демотивацию, которым необходима помощь.

После анализа задачи в качестве основного инструмента была выбрана «Матрица потенциала» («9 box») (рис. 4). Этот метод помогает выявлять таланты и планировать развитие для различных групп работников. Он разделяет персонал на девять категорий, каждая из которых отражает определенный уровень производительности и потенциала. Чем выше производительность, тем лучше работник выполняет свои задачи в данный момент. Чем выше потенциал, тем значительнее его возможности для будущего развития<sup>5</sup>.



Рисунок 4 — «Модель потенциала», разработанная для АО «Газпромбанк»  
Figure 4 — “Potential model” developed for Gazprombank

<sup>4</sup> Как измерить готовность сотрудников к развитию и продолжительной интенсивной работе // HT-Lab. URL: <https://ht-lab.ru/keysy/kak-izmerit-gotovnost-sotrudnikov-k-razvitiyu-i-prodolzhitelnoy-intensivnoy-rabote/> (дата обращения: 12.06.2024).  
<sup>5</sup> Там же.



Выбор обусловлен тем, что после тестирования руководитель сразу мог увидеть полную картину потенциала оцениваемого работника, понять его мотивирующие факторы и оценить степень удовлетворенности, а также получить рекомендации по развитию и поддержке персонала. Для каждой группы работников предусмотрена своя стратегия действий.

В качестве дополнительных инструментов, по результатам которых и заполнялась матрица, были использованы тест на профессиональное выгорание Маслач, тест на энергичность ProfileXT, разработанный американской компанией Wiley, а также тест, измеряющий факторы неудовлетворенности работой, Пола Спектора Job Descriptive Index (JDI).

Был использован также опросник «Большой пятерки» (The Big Five Inventory), это модель оценки индивидуальных различий человеческой личности по пяти показателям: экстраверсия, открытость, добросовестность, добросовестность и невротизм.

Не менее важна подготовка HR-специалистов организации по освоению и использованию выбранных методик. Это включало тренинги и обучающие программы по проведению психодиагностических сессий, а также интерпретации результатов тестирования.

Прежде чем применять психодиагностические методики на всем персонале, банк провел пилотное тестирование с девятью линейными руководителями организации. Этот этап был направлен на оценку эффективности и пригодности инструментов для конкретных потребностей организации. После успешного завершения пилотного проекта инструменты были постепенно внедрены в работу с персоналом банка, что позволило улучшить процессы управления и поддержать развитие ключевых работников в соответствии с бизнес-стратегией организации. В опросах приняло участие более 20 тыс. работников.

Внедрение данной методики позволило систематически оценивать текущее состояние коллектива, создавать индивидуальные планы развития с учетом эмоционального состояния и мотивации работников, а также принимать организационные решения в поддержку команды. Полученные по результатам тестирований отчеты помогли настроить диалог руководителей с их командами, проводить карьерные консультации, а также рассматривать различные варианты перемещений и ротации, принимая взвешенные кадровые решения. Почти все работники, выявленные методикой в зоне риска по выгоранию, уже сменили направление своей деятельности, а некоторые из них — место работы (рис. 5)<sup>6</sup>.



Рисунок 5 — Результаты тестирования персонала АО «Газпромбанк»

Figure 5 — Results of testing the staff of Gazprombank JSC

Результаты исследования подтвердили востребованность применения и позволили выявить направления развития данных методик. Например, разработан план работ по улучшению метрик: изменение системы мотивации для розничного бизнеса, создание прозрачных карьерных треков и индивидуальных планов развития. Помимо прочего, среди важных зон роста — налаживание баланса между рабочим и личным временем и пространством.

Реализуя эту стратегию, «Газпромбанк» выделил для себя шесть направлений, по которым можно сделать частную и рабочую жизнь работников лучше. Они получили название «шесть сфер благополучия»:

физическое, социальное, финансовое, ментальное, общественное и профессиональное.

**Выводы и предложения.** На примере данного кейса можно увидеть, что развитие применения психодиагностических методов в России важно для более точного управления персоналом, создания благоприятных условий для профессионального роста работников, улучшения внутрикорпоративного климата и повышения удовлетворенности персонала за счет глубокого понимания его мотиваций и потребностей.

А для успешной популяризации методов психодиагностики в работе с персоналом в России необходимо систематически предоставлять актуальную

<sup>6</sup> Официальный сайт АО «Газпромбанк». URL: <https://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 17.06.2024).

информацию о преимуществах и возможностях, которые они приносят. Важно акцентировать внимание на конкретных кейсах успешного внедрения психодиагностических методов в различные отрасли и организации. Особое внимание следует уделить демонстрации практической пользы психодиагностики: как она способствует улучшению отбора персонала, повышению мотивации работников, оптимизации рабочих процессов и предупреждению профессионального выгорания.

На данный момент уже существуют интернет-платформы, на которых можно не только ознакомиться с методами психодиагностики для управления персоналом, но и собрать кастомизированный тест, разослать его участникам, а затем получить отчеты с наглядными результатами. К таким платформам относятся:

1. iSpring Learn — система предлагает тестирование знаний и личностных качеств, анкетирование, пульс-опросы, метод «360 градусов», а также оценку на рабочем месте.

2. Skillhouse — онлайн-платформа подходит для оценки персонала с помощью тестов знаний, метода «360 градусов» и симулятора программирования для отбора IT-специалистов.

3. UPlatforma — система комплексной оценки персонала: тестирования, опросы, групповые тесты.

4. HRvisor — сервис оценки персонала, включающий в себя как индивидуальные тестирования, так и тестирования для команд.

5. Proaction — платформа для оценки персонала, предлагающая готовые тесты для сотрудников, интервью с открытыми вопросами, а также решения кейсов.

Выбор платформы для оценки персонала во многом зависит от потребностей организации и штата сотрудников. Такие сервисы являются важным инструментом в построении и развитии организации.

Это может включать проведение образовательных мероприятий и семинаров для HR-специалистов и руководителей организаций. Регулярная публикация статей и научных исследований также способствует повышению осведомленности и интереса к этому инструменту. В настоящее время в вузах страны, в том числе в Алтайском крае, уже можно встретить программы обучения или отдельные дисциплины, связанные с психодиагностикой в управлении персоналом. Так, например, в Алтайском филиале РАНХиГС ведется набор на программу бакалавриата «Психология управления», которая подготавливает психологов для сферы управления, социальной помощи населению, общественных и хозяйственных организаций, административных органов, а также научно-исследовательских и консалтинговых организаций. А в Алтайском государственном универ-

ситете существует дисциплина «Психодиагностика в управлении персоналом».

Кроме того, важно создание специализированных образовательных платформ и ресурсов, где HR-специалисты и руководители могут получить глубокие знания о применении психодиагностических методов. Привлечение экспертов и практиков для организации конференций и круглых столов, проведение практических мастер-классов и тренингов даст возможность обсудить актуальные темы и поделиться опытом в области психодиагностики. Поэтому важным шагом может стать организация вебинаров и онлайн-курсов, которые позволят получать актуальную информацию о методах психодиагностики широкой аудитории специалистов по управлению персоналом. На некоторых профильных интернет-платформах уже можно встретить вебинары на тему психодиагностики в управлении персоналом:

- «Практическая психодиагностика при подборе персонала» (платформа Business Seminar);

- «Профессиональная психодиагностика персонала» (платформа ИМАТОН);

- «Профессиональная психодиагностика персонала как комплексная оценка и использование человеческих ресурсов при решении кадровых задач» (платформа «УчМет»);

- «Оценка персонала и самодиагностика» (платформа Stepik);

- «Психодиагностика в работе с персоналом» (платформа «Московская школа психологии»).

В заключение, роль психодиагностики в современном управлении персоналом несомненно является ключевой и стратегически важной. Для эффективного использования психодиагностики в управлении персоналом организациям следует внедрять комплексный подход, включающий различные психодиагностические практики на разных этапах работы с персоналом. В таблице 3 представлены рекомендуемые лучшие практики психодиагностики, которые могут быть полезны HR-специалистам и руководителям.

Данные практики охватывают основные кадровые процессы — от подбора и оценки персонала до его развития и управления. Применение этих методов позволит организациям повысить объективность и эффективность управления человеческими ресурсами, а также раскрыть потенциал сотрудников.

Внедрение современных методов оценки личностных качеств и компетенций работников позволяет не только эффективно управлять персоналом, но и создавать благоприятную рабочую среду, способствующую развитию и самореализации каждого работника.

Таблица 3

**Рекомендуемые лучшие психодиагностические практики для управления персоналом  
в организации**

Table 3

**Recommended best psychodiagnostic practices for personnel management in an organization**

Функциональ- ные подсисте- мы управления персоналом	Рекомендуемые психодиагностические методики
Разработка требований к персоналу	Пятифакторный личностный опросник (Big five) Р. МакКрае и П. Коста
	Шестнадцатифакторный личностный опросник Кеттелла (16PF)
	Индикатор типа Майерса — Бриггса (MBTI)
Оценка-подбор персонала	Тесты интеллекта Айзенка — Горбова, IQ
	Ориентировочная анкета Басса (Bass Orientation Inventory)
	Миннесотский многофакторный личностный опросник (MMPI), адаптация Л. Н. Собчик
Профориента- ция персонала	Опросник Холланда на определение профессиональных интересов
	Опросник профессиональных склонностей Л. Йовайши (модификация Г. В. Резапкиной)
	Дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова
Адаптивность новичков	Опросник социально-психологической адаптации Роджерса — Даймонда
	Оценочная шкала стрессовых событий Холмса- Прае
	Методика дифференцированной оценки состояний сниженной работоспособности (ДОРС), А. Б. Леонова, С. Б. Величковская
Мотивация персонала	Тест мотивационной структуры Герцберга
	Мотивация профессиональной деятельности Замфир
	Мотивационный профиль личности В. Э. Мильмана
Карьерное развитие	Методика Якоря карьеры, Э. Шейн
	Методика диагностики карьерных ориентаций Е. А. Могилевкина
	Опросник профессиональной готовности Л. Н. Кабардовой
Профессио- нальное раз- витие	Опросник профессиональной зрелости Л. М. Митиной
	Калифорнийский психологический опросник (California Psychological Inventory, CPI), адаптация В. Е. Петрова
	Профессионально-психологический опросник (ППО) В. Е. Петрова
Личностное развитие	Опросник диагностики самоактуализации личности, САМОАЛ, адаптация А. В. Лазукин, Н. Ф. Калина
	Тест-опросник самоотношения, ОСО, В. В. Столин, С. Р. Пантеев
	Тест Леонгарда — Шмишека
Командопо- строение	Командные роли Белбина
	Методика диагностики межличностных отношений (Т. Лири)
	Определение ролевой структуры в малой группе (DISC Team Dimensions Profile), адаптация Ю. В. Брагина
Лидерские навыки	Тест на определение лидерских качеств Кэттелла
	Методика диагностики лидерских способностей Жарикова — Крушельницкого
	Методика Е. П. Ильина «Склонность к определенному стилю руководства»
Управление конфликтами	Тест Томаса — Килманна, TKI
	Стратегии поведения в конфликтной ситуации, Л. К. Казанцев
	Личностная агрессивность и конфликтность, Е. П. Ильин, П. А. Ковалев
Профилактика стресса	Методика диагностики уровня эмоционального выгорания (В. В. Бойко)
	Опросник для определения психического выгорания (К. Маслач, С. Джексон)
	Шкала профессиональной апатии (Job Apathy Scale, JAS), адаптация А. А. Золотаревой

Психодиагностика помогает идентифицировать потенциалы и риски, связанные с профессиональной деятельностью, оптимизировать процессы подбора персонала и формирования команд, а также способствует разработке персонализированных стратегий развития и мотивации работников. Важно отме-

тить, что использование современных психодиагностических методов требует комплексного подхода и профессионального внедрения, чтобы обеспечить долгосрочное развитие и конкурентоспособность организации в современных условиях.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Алексеев О. А., Морзалева О. А. Психодиагностические методы оценки персонала // Экономика и социум. 2018. № 11. С. 87–91 [Alekseev O. A., Morzaleva O. A. Psychodiagnostic methods of personnel assessment. *Ekonomika i socium = Economics and society*, 2018;11:87–91 (In Russ.)].
- Алексенцева Ю. А., Петрова А. М., Петрова С. А., Сладкова Н. М., Ильченко О. А. Методические аспекты оценки личностно-мотивационного профиля работников // Металлург. 2020. № 11. С. 4–12 [Aleksentseva Yu. A., Petrova A. M., Petrova S. A., Sladkova N. M., Ilchenko O. A. Methodological aspects of assessing the personal and motivational profile of workers. *Metallurg = Metallurgist*, 2020;11:4–12 (In Russ.)].
- Ануашвили А. Н., Костяев В. Н. Повышение надежности управления персоналом на основе объективной психодиагностики // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 44–49 [Anuashvili A. N., Kostyaev V. N. Improving the reliability of personnel management based on objective psychodiagnostics. *Innovatsii i investitsii = Innovation and investment*, 2022;8: 44–49 (In Russ.)].
- Барканова О. В. Теоретические основы психологической диагностики. Красноярск, 2016. 216 с. [Barkanova O. V. Theoretical foundations of psychological diagnostics. Krasnoyarsk, 2016. 216 p. (In Russ.)].
- Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: практическое пособие. М.: Юрайт, 2024. 122 с. [Vasilyeva I. V. Psychotechnics and psychodiagnostics in personnel management: a practical guide. Moscow: Yurajt, 2024. 122 p. (In Russ.)].
- Кулагина И. В. Современная психодиагностика: теория и методы. Тольятти, 2023. 157 с. [Kulagina I. V. Modern psychodiagnostics: theory and methods. Tolyatti, 2023. 157 p. (In Russ.)].
- Лобанова Т. Н., Захарова Л. Н., Леонова И. С. Психология в управлении персоналом: новый баланс // Организационная психология. 2022. № 1. С. 248–269 [Lobanova T. N., Zakharova L. N., Leonova I. S. Psychology in personnel management: a new balance. *Organizacionnaya psihologiya = Organizational Psychology*, 2022;1:248–269 (In Russ.)].