

## ОЦЕНКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАДЕЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

© 2018 г. С. В. Духновский

*Доктор психологических наук, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин Курганского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Курган  
Email: dukhnovskysv@mail.ru*

В статье обсуждаются проблемы использования личностно-профессиональной диагностики в системе государственной гражданской службы и, в частности, для оценки психологической надежности кадровых рисков. Для решения проблемы предлагается авторская концепция надежности и разработанный на её основе психодиагностический инструментарий, позволяющий многомерно оценить регулятивный, индивидуально-типологический и профессионально-психологический компонент надежности и кадровые риски.

*Ключевые слова:* психологическая надежность, психодиагностика, кадровые риски, государственный гражданский служащий, профессионально-психологический тип

Профессиональная деятельность, её эффективность и качество определяются многими факторами, одним из которых выступает психологическая надежность работника (в нашем контексте – государственного гражданского служащего). В самом общем виде надежность работника (кандидата) предполагает добросовестное исполнение им своих профессиональных обязанностей, их правильную (без ошибок) реализацию, что, в результате, приводит к успешному выполнению задания.

Проблема надежности специалиста в настоящий момент является междисциплинарной областью исследований. В частности, решению данного

вопроса посвящены работы В.М. Крука (2012; 2013), М.А. Беребина, И.Ю. Григорьевой (2011), Д.В. Спицына (2010), А.С. Осиповой, С.Н. Федотова (2015), Е.Ю. Стрижова (2007), И.А. Гончаровой, И.В. Костылевой (2015), А.К. Дейнекиной (2012) и др.

Наука находит решение обозначенной проблемы в исследованиях надежности сотрудников различных организаций (при этом значительная роль исследований посвящена изучению данного феномена у сотрудников силовых ведомств). Изучению надежности специалиста посвящены труды исследователей в области психологии труда, организационной и социальной психологии, а также психологии личности. Отметим некоторые достижения психологической науки, которые способствуют решению данной проблемы:

- описаны аксиологические основания надежности личности сотрудников полиции (И.А. Гончарова, И.В. Костылева);

- рассмотрена проблема личностно-профессиональной диагностики в профессиональном отборе кандидатов на службу в органы внутренних дел и оценки надежности сотрудников (А.Ф. Караваев, В.М. Крук, И.Н. Носс);

- изучено актуализирующее управление как основа повышения надежности сотрудника (Д.В. Спицын);

- описаны клинико-психодиагностические основания оценки и прогноза риска нарушения психической адаптации и профессиональной надежности сотрудника правоохранительных органов (М.А. Беребин, И.Ю. Григорьева);

- разрешены актуальные проблемы обеспечения надежности профессиональной деятельности личного состава ОВД (В.М. Крук);

- изучена система обеспечения надежности органов внутренних дел (А.А. Ендржеевский, В.М. Крук, В.Г. Мельников);

- установлено влияние эмоционального интеллекта на личностную надежность сотрудников ОВД – выпускников образовательных организаций МВД России (А.С. Осипова, С.Н. Федотов);

– описана факторная структура нравственной надежности личности (Е.Ю. Стрижов);

– проанализированы концептуальные подходы к разработке программы формирования профессионально-психологической надежности сотрудников криминальной милиции МВД Украины (В.А. Криволапчук);

– раскрыты предпосылки психической надежности деятельности сотрудников правоохранительных органов (А.К. Дейнекина);

– изучены регуляторные и личностные предпосылки надежности действий спасателя в чрезвычайных ситуациях (Н.Г. Кондратюк, В.И. Моросанова);

– разработана акмеологическая концепция диагностики кадров государственной службы (И.Н. Носс).

В русле кадровой безопасности проблема надежности решалась в исследованиях:

– управления кадровой безопасностью организации (А.Р. Алавердов);

– обеспечения кадровой безопасности предприятия (С.А. Бугаян, В.А. Кущева);

– управления кадровыми рисками предприятия (А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин);

– оптимизации процесса управления кадровой безопасностью (А.Ю. Мишин, С.В. Мишина);

– рисков и угроз в системе кадровой безопасности организации (Л.С. Егорова, П.С. Фролова, О.Н. Фролова);

– методов противодействия угрозам кадровой безопасности организации (Н.В. Кузнецова);

– технологий обеспечения безопасности формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы (Т.П. Корж);

– управления рисками, связанными с человеческими ресурсами (Л.М. Забиралова).

На основании анализа фактологического материала представленных выше исследований, правомерно сделать заключение о современном состоянии проблемы психологической надежности специалистов. Применительно к нашему исследованию, самым близким к понятию «психологическая надежность», по своему семантическому значению является понятие «личностная надежность», наиболее полно разработанное в работах В.М. Крука (2012; 2013). Однако, заявленная проблематика преимущественно касается изучения надежности сотрудников правоохранительных органов (тогда как в нашем проекте речь идет о системе государственной гражданской службы Российской Федерации), которая рассматривается как симптомокомплекс психофизического благополучия, интегральное психологическое образование, проявляющееся в динамике профессионально критичных показателей нормативности. Сущность личностной надежности специалиста заключается в том, что это интегральное психологическое образование, детерминирующее динамическое соответствие наиболее значимых критериев, показателей нормативности и уязвимости поведения установленным требованиям и базирующееся на симптомокомплексе психофизического благополучия. Содержанием личностной надежности специалиста является опосредованное внутренней и внешней реальностью единство мотивационных, произвольных и когнитивных компонентов, детерминированных базовыми механизмами психической активности (В.М. Крук и др.).

В отмеченной выше позиции надежность специалиста обусловлена его психофизическим благополучием. Соответственно, чем более благополучным ощущает себя человек – тем он более надежен. Однако, как показывает опыт и клинические наблюдения – это не всегда так. Мы объясняем это тем, что благополучие, используя позицию Л.В. Куликова (2004), включает в себя витальный, психологический, социальный и

духовный аспекты, которые в свою очередь не учитываются в представлении о личностной надежности специалиста представленном выше. Тем не менее, считаем, что психофизическое благополучие, переживание субъективного благополучия может являться одним из факторов, условий надежности (личностной, функциональной, профессиональной) специалиста.

Кроме того, анализ публикаций по проблеме надежности (С.В. Духновский, 2018) работника (кандидата) показал, что заявленная проблематика не являлась предметом специальных исследований в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. Несмотря на это, для нас представляется важным краткое рассмотрение многообразия трактовок понятия «надежность», имеющееся в профессиональной литературе. В частности, В.М. Крук (2012; 2013) в своих исследованиях указывает на то, что под *надежностью* понимается:

- индивидуально-варьируемое качество, которое предполагает способность к сохранению требуемых рабочих качеств в условиях возможного усложнения обстановки (устойчивость оптимальных параметров индивида) и от которого зависит стабильность рабочих результатов;
- отсутствие ошибочных действий;
- способность к сохранению нормальной жизнедеятельности в заданном интервале времени в конкретных условиях; к выполнению функций по поддержанию заданного режима работы;
- степень эффективности деятельности, её конечный результат, качественные и количественные показатели активности психических процессов, состояний и свойств; свойством надежности является «процесс интериоризации субъектом правил нормативного поведения и формирование механизмов, регулирующих выполнение

- профессиональных задач. Отступление от правил приводит к нарушению надежности, ошибкам, срывам и отказам в деятельности;
- способность системы сохранять свои существенные свойства на заданном уровне в течение фиксированного промежутка времени при определенных условиях функционирования;
  - способность к сохранению требуемых качеств в условиях возможного усложнения обстановки (устойчивость оптимальных параметров индивида); это индивидуально варьируемое качество, от которого в первую очередь зависит стабильность рабочих результатов;
  - индивидуально варьируемое личностное качество, выражающееся в соответствии служебного поведения, профессиональной деятельности и психофизического благополучия сотрудника критически значимым корпоративным требованиям и нормам;
  - стабильность и оптимальность действий, ведущих к результату с нужным качеством и в своевременные сроки, сталкиваясь с проблемами, надежный сотрудник сделает все, чтобы эти проблемы преодолеть и выполнить задание надлежащим образом.

В приведенных выше определениях подчеркивается взаимосвязь эффективности деятельности и нормативного поведения, причем последняя является условием необходимого профессионального результата. Однако, как показывают клинические наблюдения, социально ненормативные работники могут также демонстрировать надежность в плане достижения профессиональных целей, особенно в ситуациях неопределенности (необычных, непривычных) для субъекта труда. Например, в ситуациях, когда требуется принятие нестандартных решений, когда нормативное поведение является неэффективным для достижения профессионально важных целей. Кроме того, данные определения ориентируются на «внешние» индикаторы надежности, не учитывая индивидуально-психологические особенности субъекта труда, которые могут находиться в

латентном, скрытом состоянии. «Активируясь» при определенных условиях, они могут приводить к тому, что субъект проявляет надежность (ненадежность) в профессиональной деятельности.

На основе проведенного анализа понятия «надежность» в контексте профессиональной деятельности субъекта, в том числе и государственного гражданского служащего, представленного выше, правомерно сделать следующее заключение. Ключевым моментом в детерминации надежности является понятие «норма» (социальная, профессиональная, морально-этическая и т.п.), отклонение от которой будет говорить о надежности или ненадежности работника (кандидата), а также качество и эффективность выполняемой деятельности. Однако при этом не дается ответ на следующий вопрос: какие индивидуально-психологические качества детерминируют надежность (ненадежность) субъекта. Также, дискуссионными вопросами являются следующие: всегда ли социально-нормативный работник будет психологически надежным сотрудником; какие личностные, характерологические особенности и их сочетание будут определять психологическую надежность работника; обусловлена ли психологическая надежность особенностями регулятивной сферы государственного гражданского и муниципального служащего (его интеллектуальными способностями, эмоциональным или рассудочным контролем поведения); взаимосвязана ли психологическая надежность служащего с его профессионально-психологическими особенностями, объективирующимися в его служебной деятельности.

В качестве ответа на поставленные вопросы нами была разработана и подкреплена результатами эмпирических исследований, концепция психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих (Духновский, 2018), наиболее значимые положения, которой будут представлены ниже.



В качестве теоретического обоснования концепции были использованы теоретические положения В.Д. Небылицына, В.М. Крука, А.А. Ендржеевского, А.В. Смирнова и др. Раскрывая регулятивный компонент психологической надежности мы придерживались позиций А.Г. Асмолова, В.Д. Менделевича, Ю.М. Ломана, М.А. Холодной, В.И. Моросановой и др. Описания индивидуально-типологического компонента надежности, были сделаны с точки зрения судьбоаналитических представлений о «классах опасности» личности, отраженные в исследованиях Л. Зонди, А.В. Смирнова. Рассматривая профессионально-психологический компонент надежности, мы опирались на работы Э.Ф. Зеера, В.И. Герчикова, А.В. Смирнова и др. С позиций исследований А.Р. Алавердова, Е.Н. Булановой, И.С. Бусыгиной, Н.В. Кузнецовой, О.Е. Лозицкой, Е.Л. Соколовой и др. были описаны проблемы кадровой безопасности организации, кадровых рисков и угроз.

Рассмотрим основные понятия, используемые в нашей концепции: психологическая надежность, кадровая безопасность, кадровый риск (угроза), социально-кадровая политика, стратегии управления персоналом, личностно-профессиональная диагностика.

*Психологическая надежность* государственных гражданских служащих представляет собой сочетание регулятивных, индивидуально-типологических и профессионально-психологических характеристик человека, которые могут манифестировать себя в поведении, а могут находиться в латентном состоянии и проявиться только при определенных условиях и обстоятельствах. Психологическая надежность служащих является условием, снижающим кадровые риски как для организации, так и для субъектов трудовой деятельности, являясь условием успешной профессионализации служащих (их карьеры). Психологическая надежность имеет свои составляющие, к которым мы относим регулятивную, индивидуально-типологическую и профессионально-психологическую (Духновский, 2018).



*Индивидуально-регулятивный компонент* надежности включает в себя показатели социальной нормативности/ненормативности, интеллекта (репродуктивного – креативного), контроля поведения (рассудочного – эмоционального).

*Личностно-типологический компонент* надежности представлен латентными или депривированными потребностями, которые являются наиболее мощными радикалами развития человека, образуя его личностный тип – «класс опасности» (в терминологии Л. Зонди). Как указывает А.В. Смирнов (2005), в качестве радикалов развития, потребности способны вызывать ту или иную психопатологию, либо благодаря сознательным усилиям человека, превратиться в таланты, способствовать его самоактуализации и самореализации».

*Профессионально-психологический компонент* надежности обусловлен наиболее развитыми как актуальными, так и потенциальными способностями и личностными качествами человека, реализующимися в профессиональной деятельности. Это дает возможность более точно оценивать актуальный и будущий профессиональный потенциал кандидата (или действующего государственного гражданского служащего), его профессиональный тип: «Руководитель», «Исполнитель», «Генератор» и «Коммуникатор».

*Кадровая безопасность системы государственной гражданской службы* – комплекс мер, направленных на минимизацию психогенных кадровых рисков, обусловленных психологической надежностью/ненадежностью работника, и предполагающих причинение ущерба как организации (её отделам, подразделениям, департаментам и т.п.), так и самому субъекту трудовой деятельности. Процесс кадровой безопасности включает мониторинг и оценку психологической надежности и кадровых рисков (угроз).

*Кадровый риск* – это возможная опасность государственного гражданского служащего для организации, обусловленная его индивидуально-психологическими (глубинно-психологическими) особенностями личности. В частности, это *кадровые риски*, обусловленные характеристиками регулятивного компонента надежности; индивидуально-типологического, выраженного в «классах опасности» личности; и профессионально-психологического, проявляющегося в социально-негативных характеристиках руководителя, исполнителя, коммуникатора и генератора.

*Кадровый риск* может проявляться в рассогласовании между общей стратегией управления организацией, социально-кадровой политикой и их субъективной оценкой сотрудниками, обусловленной регулятивными, индивидуально-типологическими и профессионально-психологическими особенностями надежности государственных гражданских и муниципальных служащих. Кадровый риск, обусловленный психологической надежностью/ненадежностью служащего, может трансформироваться в психогенные угрозы кадровой безопасности.

*Кадровая политика* предполагает формирование кадрового потенциала, который в профессиональном плане обеспечивает эффективное функционирование организации. Это своего рода средство обретения «человеческих ресурсов» организацией – способностей и умений работников; сохранение и поддержание баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства. Социально-кадровая политика предполагает оценку психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих, благодаря которой возможно осуществлять совершенствование профессиональной деятельности служащего (за счет раскрытия его потенциала) и, соответственно, за счет мастерства

профессионализма работника повышать эффективность деятельности организации.

*Стратегии управления* предполагают устойчивую систему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения организацией поставленных целей, что позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих квалификационным, профессионально-психологическим и корпоративным требованиям организации, потребностям занятости и понятию справедливости.

*Личностно-профессиональная диагностика* – оценка индивидуально-психологических особенностей личности государственных гражданских служащих на основании использования профессионального психологического тестирования с целью выявления психологической надежности служащих и связанного с ней кадрового потенциала и кадровых рисков работников.

Решая проблему оценки психологической надежности и кадровых рисков государственных гражданских служащих (включая резервистов и кандидатов в постановку в резерв) обратимся к краткому описанию основных проблем психодиагностики (Батурин, 2010). Их учет будет способствовать повышению эффективности использования психологического тестирования в системе государственной гражданской службы; позволит создавать, разрабатывать более качественные психодиагностические методики, информативные диагностические отчеты по результатам тестирования для принятия грамотных управленческих, в том числе кадровых решений. Создание компактных и надежных психодиагностических инструментов, а также грамотное их использование повышает качество набора, отбора (в том числе и в кадровый резерв), аттестации и ротации кадров в системе государственной гражданской и

муниципальной службы, обеспечивая её кадровую безопасность, минимизируя (благодаря ранней диагностике) психогенно обусловленные кадровые риски.

Основными проблемами психодиагностики, существующими в России, и связанного с ними кризиса в этой сфере, по мнению Н.А. Батурина (2010), являются следующие: малое количество профессиональных психодиагностов, занимающихся разработкой, адаптацией и стандартизацией тестов; малое количество отечественных профессиональных психодиагностических методик при неоправданном доверии к давно устаревшим зарубежным методикам; низкая психодиагностическая и особенно психометрическая культура психологов – пользователей тестов; устаревшее содержание программ обучения психодиагностике; порочная практика издания и распространения методик в открытом доступе для любого покупателя.

Более подробно опишем только те проблемы, которые представляют интерес с точки зрения государственной гражданской и муниципальной службы.

- *малое количество профессиональных психодиагностов, занимающихся разработкой, адаптацией и стандартизацией тестов.* К ним относятся психологи, научные и практические интересы которых сконцентрированы на разработке новых подходов психологического исследования, на создании и стандартизации профессиональных психодиагностических методик, а также способов проверки методик на надежность и валидность;
- *малое количество отечественных профессиональных психодиагностических методик при неоправданном доверии к давно устаревшим зарубежным методикам.* Как указывает Н.А. Батурин, эта проблема усугубляется тем, что у российских психологов неоправданное высокое доверие к любым зарубежным методикам,

особенно брендовым, таким как шкалы Векслера, ММРІ, СРІ, 16-РР, методики Розенцвейга, Амтхауэра и т.д. Подавляющее большинство этих тестов не были по-настоящему адаптированы и заново проверены на надежность и валидность. Более того, фактически все они не были стандартизированы;

- *низкая психодиагностическая и особенно психометрическая культура психологов – пользователей тестов.* Н.А. Батулин (2010) указывает на исторически сложившееся полное доверие и некритичность наших соотечественников к любой напечатанной в книге или журнале методике, особенно иностранной, причем в большинстве своем взятой из популярной литературы. В итоге всеядность пользователей, о которой все знают, приводит к тотальному недоверию к результатам психологических исследований, в первую очередь, самих же психологов. Во многих областях психологической практики психологи почти не используют тесты, считая их низко валидными и ненадежными. Практики заменяют тесты на различного рода интервью и визуальную оценку, что, по результатам многочисленных исследований, намного хуже.

В завершение укажем, на наш взгляд, основную проблему. Она заключается в отсутствии нормативной правовой базы для использования психологического тестирования в системе государственной гражданской и муниципальной службы. В имеющихся на данный момент нормативно-правовых актах отсутствуют указания, ссылки на применение профессиональной диагностики и использование её результатов в системе государственной гражданской службы, в частности в таких разделах, как проведение конкурсного отбора кандидатов на должности государственной гражданской и муниципальной службы; проведение конкурса кандидатов для постановки в кадровый резерв; аттестация государственных

гражданских и муниципальных служащих; выявление соответствия занимаемой должности и присвоение классного чина.

Проведенный обзор методов и методик (Толочек, 2018; Духновский, 2018), которые можно использовать для оценки надежности государственных гражданских служащих, показал следующее. Указанные методики имеют очень ограниченную сферу применения и для оценки надежности служащего (кандидата) могут быть использованы как вспомогательный психодиагностический инструмент.

Часть методик устарела, а в ряде отсутствуют их психометрические характеристики, что существенным образом отражается на надежности получаемых с их помощью данных. Все это, в конечном счете, приводит к снижению качества подготовки диагностического отчета и точности получаемых результатов в целом.

На основании этого перед нами встала проблема создания психодиагностического инструментария, отвечающего основным требованиям, предъявляемым к разработчикам психологических тестов и созданного на единой концептуальной основе, который позволил бы многомерно изучить психологическую надежность государственных гражданских и муниципальных служащих и обусловленные ей кадровые риски. Для её решения нами был разработан психодиагностический комплекс (Духновский, Кофанов, 2016). В качестве требований к методикам, вошедшим в состав комплекса, выступили:

1. Пригодность для обследования разных контингентов государственных гражданских и муниципальных служащих: людей разного возраста и пола, разного уровня образования и должностного статуса.
2. Возможность использования методик для изучения психологической надежности в различных ситуациях, например, при постановке в кадровый резерв, аттестации, конкурсном отборе.

3. Возможность достаточно дифференцированной количественной оценки компонентов психологической надежности: регулятивного, индивидуально-типологического и профессионально-психологического.
4. Компактность, удобство в использовании. Эти качества необходимы при скрининговых исследованиях.

При разработке авторского психодиагностического комплекса для многомерной оценки психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих мы придерживались требований, представленных в «Российском стандарте тестирования персонала» (Батурин и др., 2015), а также в других специализированных изданиях (Фер, Бакарак, 2010). Теоретическим обоснованием комплекса послужили положения о психологической надежности и её составляющих, представленные в описанной выше концепции.

Перспективными направлениями использования комплекса в системе государственной гражданской службы являются

1. Многомерная оценка психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих.
2. Выявление и оценка доминирующего профессионально-психологического типа (руководителя, исполнителя, коммуникатора и генератора), а также кадровых рисков, связанных с ними.
3. Выявление и оценка индивидуально-психологического кадрового потенциала работника.
4. Оценка доминирующего «класса опасности» личности государственного гражданского служащего, образованного латентными (скрытыми) его потребностями, выступающего психогенно-обусловленным кадровым риском для организации.



5. Выявление и оценка кадровых рисков, связанных с типом преобладающих интеллектуальных способностей (конвергентных и дивергентных, репродуктивного и креативного интеллекта).
6. Выявление доминирующей системы регуляции поведения государственного служащего (рассудочной и эмоциональной) и оценка кадровых рисков, связанных с ней.
7. Оценка компетенций и кадрового потенциала действующих государственных гражданских служащих, а также кандидатов и резерва управленческих кадров.

В состав психодиагностического комплекса для многомерной оценки психологической надежности вошли следующие методики: «Нормативность. Интеллект. Регуляция» (НИР), «Субъективная оценка классов опасности личности» (СОКОЛ) и «Определение профессионально-психологического типа личности» (ППТ).

1. Методика «Нормативность. Интеллект. Регуляция» (НИР). Основное назначение – оценка регулятивного компонента психологической надежности сотрудника, факторами которой выступают социальная нормативность/ненормативность, интеллект (репродуктивный – креативный), регуляция поведения (рассудочная – эмоциональная).
2. Методика «Субъективная оценка классов опасности личности» (СОКОЛ). Основное назначение – выявление типов личности, образованных латентными (скрытыми) или депривированными потребностями, детерминирующих психологическую надежность государственных гражданских и муниципальных служащих. Каждый личностный тип включает в себя «классы опасности» – психогенно обусловленные кадровые риски.
3. Методика «Определение профессионально-психологического типа личности» (ППТ). Основное назначение – определение принадлежности обследованного к одному из основных профессиональных типов

работника (руководителя, исполнителя, коммуникатора, генератора), обусловленных его индивидуально-психологическими характеристиками.

Каждый из указанных выше опросников представляет собой «стандартизированную методику оценки, направленную на измерение индивидуальных свойств работника (кандидата), прямо или косвенно связанных с возможностью эффективного осуществления им профессиональной деятельности» (Н.А. Батурин и др., 2015).

В соответствии с данным положением каждая разработанная тестовая методика, вошедшая в состав психодиагностического комплекса, обладает следующими признаками, согласно «Российскому стандарту тестирования персонала» (Батурин и др., 2015), позволяющими отнести их к категории тестов:

- стандартизированный набор вопросов (методика «НИР» содержит 37 пунктов, «СОКОЛ» – 117 и «ППТ» – 36);
- наличие измерительных шкал, позволяющих выразить полученные результаты количественно;
- связь каждого ответа на каждое задание с измерительными шкалами, т. е. наличие «ключей» к тесту;
- стандартизированная процедура проведения методик, вошедших в состав комплекса, включая однозначную (стандартную) инструкцию для тестируемого;
- возможность автоматической (без участия человека) обработки результатов, т. е. формализованная система подсчета баллов с помощью «ключей»;
- тестовые нормы – фиксированные границы перевода тестовых баллов в оценочные категории, для каждой методики, вошедшей в состав комплекса по оценке психологической надежности, – отдельно;

- формализованная модель интерпретации результатов и рекомендации по принятию тех или иных решений, связанных с определенными интервалами значений на шкалах и сочетанием значений шкал методик, вошедших в состав комплекса по оценке психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих;
- направленность на индивидуальную количественную характеристику оценки психологической надежности одного человека.

Качество разработанных нами психодиагностических методик для оценки составляющих (компонентов) психологической надежности и кадровых рисков государственных гражданских и муниципальных служащих обеспечивается благодаря их соответствию следующим критериям:

- наличие данных, подтверждающих надежность тестовых шкал на количественном уровне;
- наличие данных, подтверждающих валидность тестовых шкал методик «Нормативность. Интеллект. Регуляция» (НИР), «Субъективная оценка классов опасности личности» (СОКОЛ) и «Определение профессионально-психологического типа личности» (ППТ) на качественном и количественном уровнях;
- наличие данных, подтверждающих репрезентативность тестовых норм для категории «государственные гражданские и муниципальные служащие»;
- наличие формализованных процедур, позволяющих установить достоверность отдельного протокола тестирования.

По завершении тестирования с использованием психодиагностического комплекса «Оценка психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих» обследованным дается обратная связь – информация по результатам диагностики.

Компьютерная версия (программный комплекс) «Оценка психологической надежности государственных гражданских служащих» прошла государственную регистрацию электронного ресурса, подтверждающую авторское право в аспекте новизны и приоритетности электронной разработки (свидетельство № 22361, от 13.12.2016). Регистрация осуществлялась объединенным фондом электронных ресурсов «Наука и образование» при ФГБНУ «Институт управления образованием» Российской Академии Образования (Духновский, Кофанов, 2016).

Далее приведем пример использования «Комплексной оценки надежности и кадровых рисков государственных гражданских и муниципальных служащих» при обследовании кадрового резерва на руководящие должности Правительства Курганской области в рамках реализации государственного контракта на базе Курганского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

#### КРАТКИЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

*ФИО:* ЕСП Дата опроса: 19.10.17

*Возраст:* 31 *Пол:* женский

*Должность:* главная группа

*Кратко:* Радикал, стремящийся к социальной значимости, с ярко выраженным профессионально психологическим типом «Руководитель», репродуктивным интеллектом, рассудочным контролем поведения и социальной нормативностью.

*«Радикал, стремящийся к социальной значимости»:* высокомерие, чувство статуса и власти. Тяга к соперничеству. Подозрительность, мнительность и осторожность. Поведение подчинено идеям и целям, которые актуальны для человека. Стремление к значимости, возбудимость,

эгоцентричность, расторможенность, резкость, ориентация на получение удовольствия и наживы (методика «СОКОЛ»).

*«Руководитель»:* гиперболизированное стремление к доминированию, подавлению, власти, её сохранению и упрочению, стремление управлять людьми. Навязчивое стремление все время давать поручения и указания другим людям, не отдавая отчета в их объеме или выполнимости; стремление искать проблемы или создавать их с последующим желанием решить их. Авантюристичность, маскируемая под «творческую инициативу» (методика «ППТ»).

Социально-нормативный с выраженным репродуктивным интеллектом и рассудочным контролем поведения (методика «НИР»).

*Кадровые риски:* отсутствие способности работать в условиях дефицита информации, неопределенности и четких инструкций. Трудности при решении творческих задач. Жесткий самоконтроль, «маска» чувственной холодности, сдержанность, осторожность, формальность в поведении. Позиция личности определяется в зависимости от реализуемости поставленных целей и задач. Если дела идут хорошо, то человек проявляет дружелюбие и сотрудничество, если на пути реализации цели возникают препятствия (считает, что другие мешают этому), то субъект демонстрирует агрессивность и конфликтность. Склонность к аферизму и авантюрам, сутяжничество. Не состоятельны как реальные руководители предприятий или производственного процесса, поскольку их единственной целью является достижение собственной значимости.

Кроме того, разработанный комплекс правомерно использовать и в рамках компетентностного подхода, широко используемого в последнее время в системе государственной гражданской службы. В таблице 1 приведем пример оценки одной из моделей компетенций, используемых для оценки управленческого резерва Правительства Новосибирской области.

**Таблица 1.** Пример компетенций и их оценки при помощи методик «Нормативность. Интеллект. Регуляция» (НИР), «Определение профессионально-психологического типа» (ППТ) и «Субъективная оценка классов опасности» (СОКОЛ)

Компетенции	Шкалы методики «НИР»	Шкалы методики «ППТ»	Шкалы методики «Сокол»
<i>Лидерство</i>	Ненормативность	Руководитель Генератор	Эмоционально-сдержанный Активно-деятельный
<i>Нацеленность на результат</i>	Рассудочный контроль	Руководитель Генератор	Активно-деятельный Радикально-надменный
<i>Стратегическое мышление</i>	Рассудочный контроль Репродуктивный интеллект	Руководитель	
<i>Умение работать в команде</i>	Нормативность	Руководитель Исполнитель Коммуникатор	Деликатный Эмоционально-сдержанный Адаптивный
<i>Коммуникация и влияние</i>	Ненормативность Креативный интеллект Рассудочная регуляция поведения	Коммуникатор Руководитель Генератор	Эмоционально-сдержанный Стремящийся к социальной значимости
<i>Внедрение изменений</i>	Ненормативность Креативный интеллект	Руководитель Генератор	Ищущий возможности
<i>Инновационность</i>	Ненормативность Креативный интеллект	Руководитель Генератор	Осторожно-бдительный Ищущий возможности
<i>Социальная ответственность</i>	Нормативность	Руководитель Исполнитель	Адаптивный

*Примечание.* Показатели до 2-х стэнов говорят о не выраженности компетенции, показатели 3-4 стэна – компетенция выражена слабо, показатели 5-6 стэнов – компетенция выражена умеренно (на среднем уровне), 7-8 стэнов говорят о выраженности компетенции, показатели 9-10 стэнов, свидетельствуют о кадровых рисках.

На основании отмеченного выше, делаем следующее заключение. Перспективами использования психодиагностического комплекса «Оценка психологической надежности и кадровых рисков» в системе государственной гражданской службы могут быть: организационно-кадровый аудит, разработка психологического компонента должностного

регламента, проведение конкурсного отбора кандидатов на должности государственной гражданской службы, проведение конкурса кандидатов для постановки в кадровый резерв, аттестация государственных гражданских и муниципальных служащих, выявление соответствия занимаемой должности и присвоения классного чина.

Разработанный нами психодиагностический комплекс необходимо использовать:

- в рамках организационно-кадрового аудита,
- в рамках разработки должностного регламента,
- в рамках проведения конкурсного отбора кандидатов на должности государственной гражданской и муниципальной службы,
- в рамках проведения конкурса кандидатов для постановки в кадровый резерв,
- в рамках аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих,
- в рамках выявления соответствия занимаемой должности и присвоения классного чина.

В заключение укажем, что своевременная диагностика психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих будет являться условием, минимизирующим кадровые риски.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алавердов А.Р.* Управление персоналом: учебное пособие. М.: МАРКЕТ ДС, 2009.
- Батурин Н.А.* Современная психодиагностика в России: преодоление кризиса и решение новых проблем // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». 2010. Вып. 11. № 40 (216). С. 4-12.



- Батурин Н.А. и др.* Российский стандарт тестирования персонала // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 67–138.
- Беребин М.А., Григорьева И.Ю.* Клинико-психодиагностические основания оценки и прогноза риска нарушения психической адаптации и профессиональной надежности сотрудника правоохранительных органов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». 2011. № 29. Вып. 14. С. 58-68.
- Бусыгина И.С.* Цели и задачи управления персоналом в системе кадровой безопасности предприятия (организации) // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2013. Т. 2. №2. С. 46-49.
- Гончарова И.А., Костылева И.В.* Аксиологические основания надежности личности сотрудников полиции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. № 2(61). С. 7-11.
- Грачев А.А.* Организационный подход к формированию культуры безопасности работника // Проблемы педагогики и психологии. 2014. № 1. С. 276-287.
- Дейнекина А.К.* Предпосылки психической надежности деятельности сотрудников правоохранительных органов // Теория и практика общественного развития. 2012. № 7. С. 80-82.
- Духновский С.В., Кофанов В.М.* Программный комплекс «Оценка психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих». М.: ФГНУ ИНИПИ РАО, ОФЭРНиО № 22361 от 13.12.2016.
- Духновский С.В.* Психологическая надежность и кадровая безопасность (на примере государственной гражданской и муниципальной службы): монография. Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2018.
- Егорова Л.С., Фролова П.С., Фролова О.Н.* Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2013. № 6. С. 144-148.

- Ендржеевский А.А., Крук В.М., Мельников В.Г.* Система обеспечения надежности органов внутренних дел // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 4(59). С. 3-10.
- Забиралова Л.М.* Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2009. № 2(15). С. 17-22.
- Завгородняя Л.В.* Правовые аспекты формирования кадрового состава государственной гражданской службы // Северо-Кавказский юридический вестник. 2016. № 2. С. 81-85.
- Зеер Э.Ф.* Психология профессионального развития. М.: Академия, 2006.
- Караваев А.Ф., Крук В.М., Носс И.Н.* Проблема личностно-профессиональной диагностики в профессиональном отборе кандидатов на службу в органы внутренних дел и оценки надежности сотрудников // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. № 3 (62). С. 106-113.
- Крук В.М.* Психологическое обеспечение личностной надежности специалиста силовых структур: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2013.
- Крук В.М.* Психология обеспечения личностной надежности специалиста. М., 2012.
- Куликов Л.В.* Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики: учебное пособие. СПб.: Питер, 2004.
- Моросанова В.И.* Индивидуальные особенности осознанной саморегуляции произвольной активности человека // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2010. № 1. С. 36-45.
- Небылинцын В.Д.* К надежности работы человека-оператора в автоматизированных системах // Вопросы психологии. 1961. № 6. С. 9-18.
- Осипова А.С., Федотов С.Н.* Влияние эмоционального интеллекта на личностную надежность сотрудников ОВД – выпускников

образовательных организаций МВД России // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. № 1(60). С. 7-12.

*Смирнов А.В.* «Разноцветный» человек в «разноцветном» коллективе // ПЕРСОНАЛ-PROFY (Новые технологии в психологии труда и управления персоналом). Екатеринбург: Изд-во Уральского Межрегионального Центра Обучения персонала. 2003. Вып. 11.

*Смирнов А.В.* Екатеринбургские лекции по экспериментальной диагностики побуждений Леопольда Зонди: учебное пособие. Екатеринбург: Университет, 2005.

*Сонди Л.* Судьбоанализ. М.: Три квадрата, 2007.

*Спицын Д.В.* Актуализирующее управление как основа повышения надежности сотрудника // СЕРВИС PLUS. 2010. № 1. С. 110-114.

*Стрижов Е.Ю.* Факторная структура нравственной надежности личности // Вестник ТГУ. 2007. Вып. 12 (56). С. 135-140.

*Толочек В.А.* Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора. М.: Юрайт, 2018.

*Фер Р.М., Бакарак В.Р.* Психометрика. Введение. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 445 с.

*Холодная М.А.* Психология интеллекта: парадоксы исследования. СПб.: Питер, 2002.

## **ASSESSMENT OF PSYCHOLOGICAL RELIABILITY OF THE CIVIL SERVANTS: PROBLEMS AND PROSPECTS**

**© 2018 S. V. Dukhnovsky**

*Doctor of Psychology, Professor of Department of Social and Humanitarian  
Disciplines of Kurgan branch of Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Kurgan*

*Email: dukhnovskysv@mail.ru*

The article discusses the problems of using personal-professional diagnostics in the system of the state civil service and, in particular, for assessing the psychological reliability of personnel risks. To solve the problem, the author's concept of reliability and the psychodiagnostic toolkit developed on its basis are proposed, which allows multidimensional estimation of the regulatory, individual-typological and professional-psychological component of reliability and personnel risks.

*Keywords:* psychological reliability, psychodiagnostics, personnel risks, civil servant, professional and psychological type

Библиографическая ссылка на статью:

Духновский С.В. Оценка психологической надежности государственных гражданских служащих: проблемы и перспективы // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 2. С.140-165.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document367.pdf>