

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А
65 280

195
ШКОЛА
БИЗНЕ\$А
ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

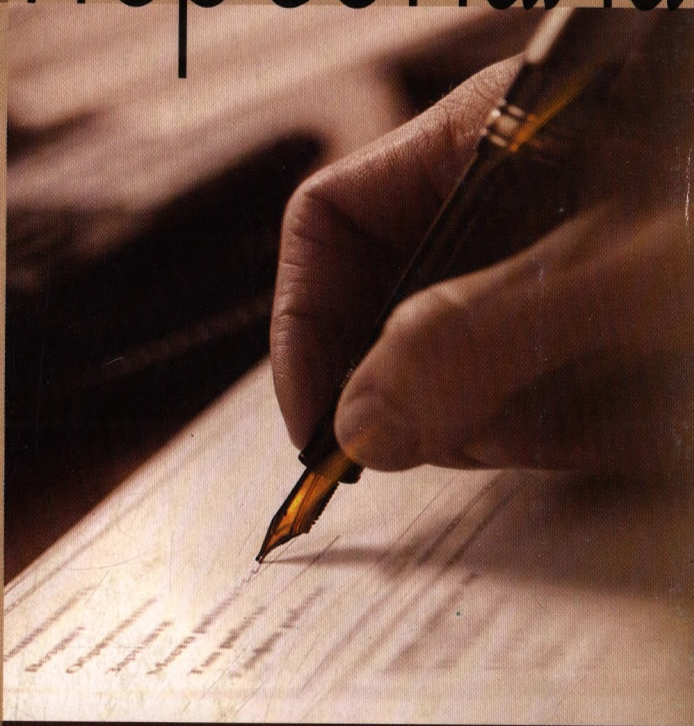
ШКОЛА
БИЗНЕ\$А


ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

ШКОЛА
БИЗНЕ\$А

АРИАН ЛЮССАТО

ТЕСТЫ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА



НЕВА  ЭКОНОМИКС

QUE SAIS-JE?

Les Tests de recrutement (leurs limites)

ARIANE LUSSATO

Chargée de Recherches en Recrutement



Ариан Люссато

**Тесты
по подбору
персонала**

НБ ПНУС



754154

Санкт-Петербург
Издательский Дом «Нева»
2002

65.050

УДК 331.1
ББК 65.240
Л 95

Люссато А.
Л 95 Тесты по подбору персонала / Пер. с франц. под ред. И. В. Андреевой. —
СПб.: Издательский Дом «Нева». — 2002 г. — 128 с.

ISBN 5-7654-2460-0
ISBN 2-13-049120-0 (фр.)

В условиях, когда на одну вакантную должность претендуют подчас десяток, а то и сотня кандидатов, значение тестов по подбору персонала неуклонно растет. Они не только помогают объективно оценить профессиональный уровень потенциального работника, но и выявить его личностные характеристики, и тем самым предсказать будущий успех или неудачу кандидата на искомой должности. Поэтому книгу А. Люссато можно считать незаменимым руководством как для работников службы персонала, так и для претендентов на те или иные вакантные позиции.

**УДК 331.1
ББК 65.240**

**Права на издание получены
по соглашению с Presses Universitaires de France.**

**Все права защищены.
Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев авторских прав.**

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника
код 02125266
НАУКОВА БІБЛІОТЕКА
Інв. № 754154

© Presses Universitaires de France, 1998
© Перевод на русский язык, П. В. Крылов, 2002
© Предисловие к русскому изданию,
И. В. Андреева, 2002
© Издательский Дом «Нева», 2002

ISBN 5-7654-2460-0

ISBN 2-13-049120-0 (фр.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
Введение	11
1. О споре между сторонниками и противниками тестов	11
2. Общее определение	14
3. Исторический обзор	16
ЧАСТЬ 1. ТИПОЛОГИЯ ТЕСТОВ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНА- ЛА	18
Глава 1. Тесты на эффективность	20
1. Тесты на эрудицию и на способности	20
2. Тесты на способности и тесты на понимание	21
3. Статистическая частота использования тестов на эффектив- ность	23
4. Примеры наиболее часто используемых тестов на эффектив- ность	25
Глава 2. Тесты на личностные качества (Персональные тесты)	30
1. Личностные опросы	30
2. Проективные методики	31
3. Опросы об интересах	35
4. Статистическая частота использования персональных тестов	36
5. Примеры наиболее употребительных персональных тестов	37
Глава 3. Тесты на ситуативную реакцию	50
1. Определение	50
2. Методы моделирования ситуаций	51
ЧАСТЬ 2. ДОСТОВЕРНОСТЬ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРИ ПОДБО- РЕ ПЕРСОНАЛА	55
Глава 1. Диагностические возможности теста	56
1. Отправная точка: анализ трудовой деятельности	56
2. Методологические основания разработки тестов	59
3. Результат: метрические качества теста	63
4. Ограничения диагностических способностей теста	68
Глава 2. Прогностические способности теста	73
1. Отправная точка: определение профессионального успеха	73
2. Методология: исследование достоверности критерия прогноза	76

3. Ограничения прогностических возможностей тестирования .	78
4. Результат: дифференциальный анализ прогностической достоверности методов подбора персонала	80
ЧАСТЬ 3. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ И ПРАВСТВЕННЫХ НОРМ НА СПЕЦИФИКУ ТЕСТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА	90
Глава 1. Обоснованность выбора теста	92
1. Использование тестов, не вызывающих доверия	92
2. Использование тестов, вторгающихся в частную жизнь	101
Глава 2. Искусство использования тестов и его способы	109
1. Прозрачность — требование закона	109
2. Компетентность экзаменатора	111
3. Объявление результатов	114
4. Конфиденциальность результатов	116
Заключение	121
Библиография	125

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Книга А. Люссато «Тесты по подбору персонала» посвящена ряду вопросов из области управления персоналом, которые в полной мере можно назвать «наболевшими». Как, подбирая персонал, выявить именно тот набор качеств, которых требует профессия? Как провести конкурс по отбору персонала, используя объективные критерии при сравнении между собой многих претендентов, каждый из которых обладает, вроде бы, всеми необходимыми для данной работы качествами — знаниями, уровнем образования, опытом предыдущей работы? Как, наконец, отобрать из огромного количества изданных тестов именно те, с помощью которых удастся получить достоверную информацию о человеке с точки зрения выраженности исследуемых качеств?

На все эти вопросы можно найти ответы в предлагаемой книге, адресованной самому широкому кругу читателей, — менеджерам по персоналу, предпринимателям, государственным служащим всех рангов, аспирантам и студентам, изучающим управление персоналом, практическую психологию и организационное поведение.

Заинтересованный читатель знаком с большим количеством переводной и отечественной литературы разного уровня популярности, посвященной тестам. Именно для нашего соотечественника, всегда интересовавшегося человеческой душой, велик

был соблазн применять на деле разнообразные, и притом всегда занимательные психологические тесты — с целью самодиагностики и самосовершенствования, с целью отбора персонала по тем или иным качествам, и наконец, с целью обоснования уже принятого решения в области управления персоналом или подтверждения самому себе правильности своих наблюдений. Однако приходится признать, что до сих пор вряд ли можно найти книгу, в которой столь последовательно и в компактном виде были бы изложены ответы на все возникающие вопросы: какие бывают тесты? Как и в каких случаях их использовать? Стоит ли вообще применять этот метод?

Нам становится понятно, что эффективность применения тех или иных тестов полностью определяется соответствием целей измерения той концепции, которой придерживался создавший тест автор. Опросники (объективные тесты) очень удобны в ситуации, когда необходимо сравнить между собой различных людей по выраженности какого-то свойства, качества, параметра. При наличии бланков опросу может подвергаться большое число людей одновременно. Обработка опросника, как правило, достаточно проста. Однако претенденты знают (или догадываются) задачу теста и могут пытаться произвольно влиять на результат исследования. Поэтому в профессиональных тестах имеется или множество контрольных вопросов, или шкалы «лживости», которые могут хотя и несколько удлинить процедуру тестирования, но служат препятствием или индикатором таких искажений.

Ариан Люссато не только объясняет нам, какие именно тесты можно считать профессиональными, но и дает убедительные примеры на каждый их тип, измеряющий характеристики человеческой личности и психических процессов —

памяти, внимания, мышления, интеллекта. Приведенные тесты не только увлекают, вызывают желание поработать с ними, но и наглядно демонстрируют, какой труд необходимо будет вложить претенденту в решение тестовых задач и какое напряжение сил они могут вызвать. Становится очевидным, что сама по себе готовность работать с тестами, легкость включения в эту деятельность может рассматриваться как тестовый показатель — склонности к риску, напористости, эмоциональной устойчивости, достаточно высокого уровня притязаний. Если именно эти черты необходимы претенденту на ту или иную должность, которая по сути своей требует соревновательности, нет сомнения, что тесты — как раз тот инструмент, который облегчит и сделает объективной процедуру конкурса.

Проективные тесты, также получившие распространение и публикуемые последние годы массовыми тиражами, представляют собой нечто по сути иное, чем опросники. Непонятные по существу задания для претендентов, они вызывают их сосредоточенность на самом действии (рисунке, письме, описании цветowych пятен или сюжетов картинок), а не на измеряемом качестве. Разумеется, проективные тесты могут дать более тонкое описание особенностей личности претендента, нежели опросники. Однако очевиден и тот факт, что на интерпретацию полученных результатов проективного теста могут повлиять особенности личности того человека, который его обрабатывает. И здесь мы сталкиваемся с необходимостью привлекать к тестированию психологов-профессионалов, для которых проективные тесты являются предметом постоянного внимания. Непрофессионализм может оказаться тем разрушительным фактором, который не просто сведет на нет все усилия по тестированию,

но и принесет серьезный вред, введя в заблуждение персонал-менеджера и травмируя претендента.

Эти и многие другие вопросы, имеющие отношение к профессиональным тестам, затрагивает книга Ариана Люссато. Несомненно, она будет способствовать тому, чтобы не просто привлечь внимание к самому тестированию при подборе персонала, но и привести в определенный порядок накопленный материал у тех энтузиастов, которые на практике используют психологические тесты.

Д. э. н., проф. И. В. Андреева

ВВЕДЕНИЕ

1. О СПОРЕ МЕЖДУ СТОРОННИКАМИ И ПРОТИВНИКАМИ ТЕСТОВ

Использование психологических тестов в деле профессиональной ориентации и подбора персонала является объектом серьезных дебатов. Вне зависимости от наличия опыта у каждого есть свое собственное мнение по этому поводу, к тому же мнение нередко стойкое, не предполагающее никакого обсуждения. Впрочем, приходится констатировать, что сколь бы окончательной ни выглядела позиция спорящих, немногие из них могут ее аргументированно обосновать.

Следует подчеркнуть, что в этом споре обычно участвуют те, кто использует тестирование, — работодатели — и те, кто должны его пройти, — претенденты — и их близкие и знакомые.

С точки зрения специалистов по управлению персоналом, использование тестов обусловлено двумя причинами.

В первую очередь, на предприятиях растет число проблем, связанных с отбором кандидатов, поскольку число их велико, и специалисты по отбору персонала стремятся использовать максимум возможностей для определения наиболее достойного. Чем больше претендентов, тем сложнее оценить уровень их профессиональной пригодности по сравнению друг с другом. Наличие диплома и опыта работы достаточны, если вакансия интересует десяток человек, но их явно не хватит, чтобы выбрать одного из нескольких сотен.

Поскольку образование и профессиональный опыт не могут считаться достаточными критериями, в расчет принимаются и прочие достоинства кандидата, среди которых можно назвать личные качества, интеллектуальный потенциал, гибкость, способность к адаптации и др. Тестирование рассматривается как инструмент, способный прояснить для работодателя все вышеперечисленное.

Впрочем, не следует полагать, что использование тестов напрямую связано с особой экономической конъюнктурой, когда число претендентов превосходит количество вакансий. В периоды полной занятости профессиональный отбор не менее сложен. Нанимателю также следует найти наиболее адекватного кандидата, при том что возможности выбора существенно ограничены. Иными словами, если в момент кризиса работодатели отправляются на поиски идеального работника, то в более благополучные времена их интересуют уже не «канарейка, поющая басом», но, по меньшей мере, удовлетворяющий их требованиям сотрудник.

Подбор кадров является отнюдь не последним элементом в деле управления предприятием. Он относится к разряду долговременных инвестиций, которые в случае просчета могут оказаться особенно разорительными. Франция находится здесь в специфическом положении. Ее трудовое законодательство делает увольнение затруднительным, в отличие от англо-саксонских стран, где правовые ограничения менее жесткие. К последнему можно относиться по-разному, признав при этом, что стремление предприятий найти «подходящего человека для подходящего места» выглядит совершенно законным. И наниматели рассчитывают, что тестирование поможет им определить качества кандидата, не нашедшие отражения в *curriculum vitae* и оставшиеся в тени в ходе собеседования.

Таким образом, тестирование отвечает стремлению работодателя сделать свой выбор объективным. Задача теста — предсказать будущий успех или неудачу кандидата на искомой должности.

С точки зрения претендентов тестирование выглядит сомнительным.

Смущают обыкновенно три момента.

Во-первых, кандидат задается вопросом, насколько успешное тестирование предопределяет успех в работе. У каждого в его личном опыте найдется случай, когда кандидатура кого-то из знакомых была отклонена из-за проваленного теста. Наличие связи между ответом на вопрос и способностью адекватно действовать в реальной жизненной ситуации, возникшей в работе секретаря-референта или руководителя подразделения, вызывает вполне логичное сомнение.

Во-вторых, недоверие вызывает таинственная атмосфера, нередко сопровождающая процедуру тестирования. Кандидатам зачастую не объясняют, какими их желают видеть и почему. Тестирование может внушить испытуемому ощущение, что он совершенно не способен к самоконтролю и использованию тех сведений, которые он сам сообщает о себе в ходе конкурса, для корректировки образа самого себя, существующего в сознании.

Наконец, одна из возможных причин неприятия тестов кроется, как это ни парадоксально, в том любопытстве, которое те же самые тесты вызывают у публики. Доказательство — успех всевозможных «тестов на личные качества» (пусть использование самого этого термина в данном контексте выглядит некорректным), появляющихся на страницах модных еженедельников. Спрос отражает более широкий интерес людей к оценке как своих собственных скрытых ресурсов, так и возможностей других.

И по мере того как «самопознание» становится для многих постоянным процессом, представление о том, что некто посторонний способен получить о вашем внутреннем мире исчерпывающие, «научные» сведения, многими переживается как насилие над личностью. В процессе тестирования определяется принадлежность личности к одному из определенных типов, она снабжается своеобразной этикеткой, что вызывает у испытуемых крайне противоречивую реакцию. Перспектива «узнать о себе все» одновременно и восхитительна, и ужасна.

Но если бы речь шла только о растиражированных в газетах тестах, никаких бы споров не возникало. Каждый впра-

ве на свое усмотрение использовать их или не использовать, «верить» им или «не верить». Острота полемики поддерживается тем фактом, что при приеме на работу кандидат «подвергается» тестированию, и нередко против его воли, вопреки желанию.

Действительно, «тестируемый» не может выбрать для себя тест, поскольку последний проводится не по его инициативе. Более того, результаты тестирования узнает не только он один, но и несколько совершенно посторонних лиц. И наконец, тест при приеме на работу не сопоставим по значимости его последствий с тем, что вы найдете в последнем номере популярного журнала.

Ставшая всеобщим достоянием боязнь тестирования привела к тому, что работодатели стараются избегать термина «тест», предпочитая говорить о «вспомогательных средствах при принятии решений» или о «дополнительных процедурах при найме».

Столь же ясно, что наряду с заботой обладателей вакансий сократить при помощи «научных методов» риск ошибки, проявляется активный интерес претендентов не только к сфере научного подхода в кадровой политике, но и к этическим проблемам, вызываемым процессом приема на работу.

2. ОБЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Тестирование при приеме на работу представляет собой широкое поле для исследований сколь разнообразных, столь и многочисленных. И, к сожалению, понять, что же такое «тест», совсем не просто.

Психологические тесты используются не только при подборе персонала. С их помощью осуществляются также оценка эффективности труда работников и уровень их профессиональной подготовки. Однако помимо сферы трудовых отношений к тестированию прибегают и в иных, смежных с психологией, областях, к примеру, в педагогике или медицине. По этой причине отсутствует специфическое определение для тестов, исполь-

зующихся при приеме на работу, и приходится оперировать общим определением теста.

Международная ассоциация психотехники определяет тест следующим образом: «Четко определенное испытание, включающее общее для всех испытуемых задание, с четкой системой определения успешного или неудачного решения или оценки его результата в баллах. Задание может задействовать либо приобретенные знания (педагогические тесты), либо сенсорно-моторные или ментальные функции (психологические тесты)»¹.

Учитывая тот факт, что данное определение, не перекрывающее тесты на оценку личности, содержит в себе изъяны, доктор Пьер Пишо дал еще одну дефиницию, ставшую сегодня общепринятой: «Психологическим тестом называется смоделированная в условиях эксперимента ситуация, служащая поведенческим стимулом. Реакция тестируемого оценивается в сравнении с той, что демонстрируют в данной ситуации остальные. Все вместе позволяет охарактеризовать поведение испытуемого в количественном или типологическом выражении»².

В приведенном нами определении появляются три фундаментальных положения психологической науки.

Первое — стимул, содержащийся в тесте. Действительно, в пользу тестов говорит идея, что индивидуальные различия в способностях того или иного человека с трудом заметны напрямую. Следовательно, использование средства, позволяющего «раскрыть» личность полностью или частично, совершенно необходимо. Тестирование предполагает реакцию испытуемого на стимул (изображение, предполагаемую или смоделированную реально ситуацию, вопросы и т.п.) и анализ этой реакции.

Второе — придание испытанию стандартных форм. Условия, в которых оказываются испытуемые, должны быть равными. (Содержание теста, пояснения к заданию, продолжительность экзамена, оценочная шкала — все должно быть одинаковым.)

Наконец, результаты тестирования не следует воспринимать как нечто абсолютное. Задача тестов — выявить различия между отдельными личностями, классифицировав их

по отношению друг к другу. Отсюда важность стандартизации испытаний. Таким образом, чтобы считать результаты тестов адекватными, их следует анализировать по отношению к некоей норме.

3. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Использование тестов основано на методах двух сходных направлений в психологии: дифференциальной и экспериментальной. Гальтон, один из представителей дифференциальной психологии, предпринял в конце XIX в. попытку подвергнуть изучению различия в межличностных способностях индивидов. К примеру, он подверг тестированию слуховую чувствительность испытуемых. В результате он вывел кривую средних значений, по отношению к которой можно было оценить данные каждого из испытуемых.

Параллельно Вильгельм Вундт в своей лаборатории экспериментальной психологии в Лейпциге, созданной в 1879 г., стремился выяснить связь между обучаемостью детей и сенсорно-моторными функциями их организма (время реакции, слух, зрение и т.п.). Из-под пера его ассистента, американского психолога Дж. Мак-Каттелла, в 1880 г. впервые появилось определение «психологический тест».

Дж. Мак-Каттел обозначил этим термином исследования сенсорно-моторных способностей, которые не могли претендовать на сколько-нибудь серьезные обобщения.

В те же годы французский психолог Альфред Бине работал над установлением причин плохой успеваемости детей в школе. Он поставил под сомнение возможность изучения столь сложной материи, как умственная деятельность личности, исходя только из одного критерия — ее сенсорно-моторных функций. По его мнению, тесты, способные прогнозировать поведение детей в будущем, должны учитывать все элементы умственной деятельности, в том числе память, воображение и т.п. Его труды в сотрудничестве с Т. Симоном, были увенчаны появлением в 1905 г. первого

теста на понимание, который тут же приобрел большой успех в научной среде.

Основной интерес к тесту Бине был обусловлен тем, что ученый ввел понятие «способность» (и прежде всего взаимодействие способностей между собой) и нашел меру для этой способности. Тем самым он открыл возможность для оценки человеческого потенциала в профессиональной сфере. Впрочем, вплоть до Первой мировой войны тесты Бине применялись преимущественно в педагогической и медицинской психологии. Их первое использование в профессиональном отборе датировано 1917 г. В ту пору американская армия, заинтересованная в скорейшем подборе призывников среди гражданского населения, начала использовать психологические тесты. После этого первого опыта применения тестов как средства профорientации они стали пользоваться значительной популярностью, в особенности за океаном. Это увлечение продолжалось до конца 1960-х гг. при одновременном значительном прогрессе методик тестирования.

В 70-е гг., однако, популярность тестов снизилась и не могла сравниться с прежней. Лозунг участников майских событий 1968 г. во Франции «психолог-мусоролог» породил серьезное недоверие к психологии как некоему мерилу истины, и в том числе среди самих психологов.

После этого периода живой критики и сомнений в обоснованности тестирования оно вновь постепенно занимает свое место в деле профорientации, и в особенности при подборе персонала.

прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника
код 02125266

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

Інв. №

754154

Часть 1

ТИПОЛОГИЯ ТЕСТОВ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

На сегодняшний день нуждающиеся в новых сотрудниках предприятия располагают широким спектром методов подбора персонала, в том числе многими способами тестирования.

Под общим понятием «тесты» сводят, однако, несводимые по своей сущности испытания, основанные на противоречащих друг другу теоретических постулатах, методологических подходах и взглядах на природу труда и трудовых отношений. И самый первый недостаток тестирования проистекает из упомянутой разнородности, а также из недоступности для понимания целей тестирования и тех различий и общих черт, присутствующих в его основных типах не только на уровне обыденного сознания, но и в представлении большого числа работодателей.

Многочисленные типологии тестов строятся в зависимости от выбора критерия для классификации. Это может быть и направление в психологии (экспериментальное, дифференциальное и т.п.), и форма тестирования (устная, письменная, компьютерная) или даже способ проведения экзамена (индивидуальный или групповой). Впрочем, при систематизации чаще всего используют критерий функционального порядка. Итак, виды тестов выделяются в зависимости от исследуемой области.

Согласно данной классификации обыкновенно считают, что тесты объединяются в три группы: тесты на эф-

фективность, на личные качества, на ситуативную реакцию.

Тесты на эффективность (или психометрические тесты) направлены на изучение познавательных или интеллектуальных способностей личности.

Они включают, в свою очередь, три подгруппы, направленные на выяснение эрудиции, способности или понимания.

Глава 1

ТЕСТЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1. ТЕСТЫ НА ЭРУДИЦИЮ И НА СПОСОБНОСТИ

Цели, преследуемые этими двумя видами тестов, различны, но они в то же время обладают многими общими элементами.

Тесты на эрудицию оценивают уровень знаний кандидата, приобретенный в ходе обучения или профессиональной подготовки. Экзамен проходит в рамках четко определенной области или нескольких областей знаний — словарного запаса, таблицы умножения, законов математики — и потому позволяет вынести суждение о глубине и качестве полученного образования.

Целью тестов на способности является оценка не знаний, а склонностей человека к учебе, и в том числе его возможностей заранее предвидеть успех или неудачу предстоящего ему обучения. Потому в ходе тестирования проверяются такие качества, как внимание, быстрота реакции, ловкость рук или точность суждений.

Различие между тестами на эрудицию и тестами на способности заслуживает того, чтобы остановиться на нем поподробнее, столь распространено здесь смешение понятий. К примеру, многие выступают против использования словарных тестов, когда нужно судить о способностях к торговле, отмечая, что кандидаты, имеющие в этой области некоторый профессиональный опыт, обладают преимуществом перед остальными. Подобный ход мыслей свидетельствует о невежестве. В лучшем случае — о невежестве самих критиков, в худ-

шем — тех, в адрес кого направляется критика, то есть работодателей.

Различие не означает, что тест на способности оценивает лишь «врожденные» качества испытуемого, совершенно игнорируя влияние среды. Впрочем, как подчеркивал Пьер Пишо, способность к запоминанию слов проявится в тесте на знание технической терминологии менее явно, чем в тесте на способности. Тест на владение разговорной лексикой может рассматриваться как испытание способностей, тогда как экзамен на знание юридических понятий оценивает успехи школьного или профессионального обучения³.

2. ТЕСТЫ НА СПОСОБНОСТИ И ТЕСТЫ НА ПОНИМАНИЕ

Смещение понятий царит и между этими двумя типами тестов.

По поводу слова «понимание» нет консенсуса даже на уровне определения. Здесь нельзя ограничиться ставшей крылатой формулой Альфреда Бине: «Понимание — это то, что измеряет мой тест».

Впрочем, в работах Бине проводится мысль о том, что успех в любом деле одновременно зависит от сочетания «главной» способности, которую Бине называет «пониманием», и одной или нескольких специфических. Тесты на понимание являются, следовательно, одним из особых видов тестов на способности.

Клод Леви-Лебуайе с целью внести ясность в это смешение понятий группирует весь комплекс способностей личности согласно определенной иерархической конструкции.

— «Главная» способность (понимание, умственная способность или когнитивная функция) играет первостепенную роль, оцениваемую примерно в 50 %, в решении всех задач, подразумевающих включение умственной деятельности. «Она состоит в способности выделить основные аспекты ситуации, поставленной задачи или наблюдаемых показаний и установить связи между вышеупомянутыми значимыми аспектами».

— Способности «широкого спектра», или основные, проявляются во многих видах деятельности: вербальные — в работе со словом, вычислительные — во всем, что касается операций с числами, пространственное воображение — где требуется восприятие предметов в пространстве.

— Специфические способности — упомянутые выше скорость действий и реакции, внимание, точность суждений и т.п.⁴.

Иерархическая схема способностей позволяет К. Леви-Лебуайе выделить четыре типа соответствующих тестов:

- 1) на специфическую способность;
- 2) на одну из основных способностей;
- 3) на одновременную оценку основных и специфических способностей, с тем чтобы иметь представление как о познавательных возможностях кандидата, так и об уровне развития некоторых его конкретных способностей;
- 4) на выявление познавательных способностей и понимания независимо, насколько это возможно, от прочих способностей.

Первые две категории тестов формально объединены под названием «тесты на способности», четвертая выделена как «тест на понимание», третья занимает промежуточную позицию между тестами на способности и понимание. Впрочем, по сути своей все четыре относятся к тестам на способности.

Уточнив, таким образом, смысл, следует подчеркнуть, что если тесты на способности испытывают влияние эрудиции, то создаваемая им проблема вдвойне усложняется по отношению к тестам на понимание. Здесь на результаты оказывают влияние не только способности человека, но также его знания и социальная среда. Никакой тест на понимание не может считаться исследованием, совершенно свободным и независимым от культурной обусловленности характеристик личности.

В этом лабиринте понятий можно, следовательно, найти несколько выводов:

— тесты на понимание являются на деле тестами на способности, выделенными в отдельную группу под особым названием по следующей причине: всякий тест на понимание оценивает и способности, а любой тест на способности включает в себя и оценку понимания, весь вопрос только в пропорциях. Тест на понимание стремится выделить в качестве объекта исследования когнитивную деятельность индивида, абстрагируясь в максимально возможной степени от прочих его способностей. В свою очередь, цель тестов на способности — сконцентрировать внимание на одну или несколько основных или специфических способностей кандидата, оставляя по возможности в стороне его способность к пониманию;

— все тесты на способности, и в том числе на понимание, испытывают влияние приобретенных знаний. Но и здесь весь вопрос заключается в пропорциях. В тестах на способности их роль сводится к минимуму, в то время как она максимальна в экзаменах на эрудицию.

3. СТАТИСТИЧЕСКАЯ ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕСТОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Исследование Марилу Брюшон-Швейцер и Доминик Ферье в 1988–1989 гг. дает общее представление о значимости тестов на эффективность в области профорientации⁵.

Это исследование коснулось 102 предприятий (60 управленческих канцелярий, 29 частных и 13 государственных компаний).

Следует, однако, отметить два момента:

— небольшой охват исследования (французские предприятия обыкновенно с неохотой говорят о методах их кадровой политики, однако, по словам авторов, их исследованием было затронуто от одной шестой до одной пятой солидных французских фирм, которые ведут набор персонала);

— качественная сторона исследования интересна (несмотря на то что изучаемые предприятия находятся преимущественно в парижском регионе, выборка достаточно хорошо отражает все сектора экономики).

Результаты этого исследования ставят тесты на эффективность на третье место по частоте использования после интервью и графологического теста, 31 % предприятий использует их систематически, 32 % — время от времени, что составляет в целом 63 % предприятий, когда-либо прибегавших к тестированию.

Кроме того, государственные предприятия используют его чаще, чем частные фирмы и управленческие структуры (соответственно 84,5 %, 69 % и 55 %).

Среди наиболее распространенных, согласно данному исследованию, можно назвать тест BV 16, «тест домино» (D 48 и D 70), тест на рассуждение R 85 и прогрессивные матрицы Равена (PM 38). Еще один тест на эффективность, известный под именем «теста игральных карт», не упоминается в данном исследовании, но его наличие в большом числе новых пособий, предназначенных для подготовки соискателей к психотехническим испытаниям, показывает рост частоты его применения в 1990-е гг.

Тесты на эрудицию, в целом довольно редко используемые при приеме на работу, остались за рамками данного исследования.

Исследование, предпринятое в 1995 г. Национальной консультативной профсоюзной палатой по вопросам подбора персонала (CSNCR), посвящено географическим особенностям использования тестов⁶. Сравнивается положение дел в трех странах — Франции, Бельгии, Великобритании. Обнародованная статистика: во Франции количество организаций, прибегающих к тестированию, достигает 63 % (эта цифра в точности повторяет данные исследования М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье) против 62 % в Бельгии и всего 29,2 % в Соединенном королевстве.

Результаты исследования представляются удивительными. Поистине, в работах, посвященных тестам, часто говорится о неравномерности их использования в разных

странах. Но с приведенной статистикой они не согласуются. Бернар Ганглофф утверждает, к примеру, что «США, Великобритания и страны Содружества находятся во главе всего движения. Франция, после той важной роли, которую она сыграла, благодаря А. Бине, сконцентрировалась на профориентации и школьной психологии, так же как Бельгия и Швейцария»⁷. Пьер Пишо в свое время пришел к тем же выводам.

4. ПРИМЕРЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕСТОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

BV 16

(тест на вербальные способности).

Автор: Р. Боннардель.

Время создания: 1953 г.

Издатель: EAP.

Цель: исследование концептуального мышления кандидата посредством оценки его владения средствами слова.

Описание: состоит из одиннадцати высказываний писателей-моралистов XVII в. Каждое высказывание сопровождается шестью фразами. Кандидату предстоит выбрать две из них, смысл которых более всего приближается (или менее всего удаляется) к смыслу основного высказывания.

Продолжительность 15 минут.

Пример*:

Чтобы достичь великих свершений,

следует жить так, как будто никогда не умрешь.

1. Достижение великих свершений требует сверхчеловеческих усилий.
2. Ощущение смерти сокращает чувство предприимчивости.
3. Занимаясь великими делами, забываешь о собственной судьбе.

* Публикуется по разрешению EAP.

4. Великие люди работают ради вечности.
5. Великие дела переживают их творцов.
6. Великие творцы не должны задумываться над бренностью человеческого существования.

D 48

(тест на понимание).

Автор: Ансти.

Время создания: 1948.

Издатель: ЕСПА.

Цель: исследование понимания, не выраженного вербально. Тест измеряет способность к индукции, то есть к рациональному мышлению и логическому обобщению.

Содержание: сорок четыре задачи, представляющие, каждая, группу пластинок домино, расположение точек на которых подчинено некоей закономерности. Одна из пластинок домино скрыта. Кандидату следует, обнаружив закономерность, найти число и расположение точек на пластинке скрытого домино.

Продолжительность 25 минут.

Пример: Рис. 1*

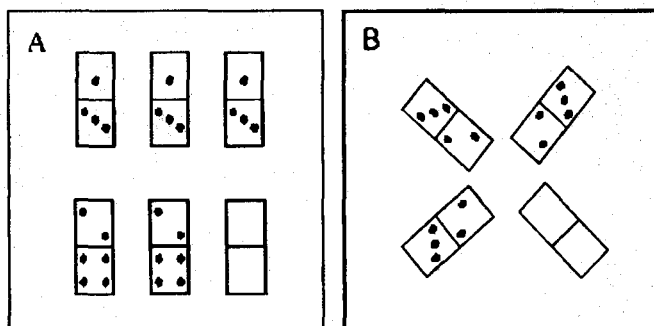


Рис. 1. Тест на понимание

R 85

(тест на понимание).

Автор: ЕСПА (соответствует тесту П. Ренна на рассудительность 1952 г.).

* Публикуется по разрешению ЕСПА.

Время создания: 1985.

Издатель: ЕСПА.

Цель: оценить гибкость суждения кандидата, скорость его перехода от одного размышления к другому.

Описание: тест состоит из сорока задач разнообразного характера. Кандидату предстоит восстановить пробелы в цепочке цифр, обнаружить зашифрованные анаграммы и т.п. В некоторых случаях он должен подчеркнуть некое слово на странице, в других заменить точки словом или числом, притом что количество точек соответствует количеству букв в слове или цифр в числе.

Примеры*:

Бык, мясник, сахар, бакалейщик, хлеб,

Короткий, длинный, внизу, вверху, черный,

11 9 7 5 ..

подножка, ножка, ...

треугольник, круг, прямоугольник, квадрат, овал

VWX 765 XWV ...

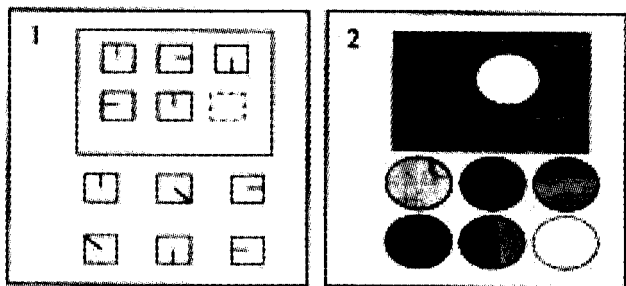


Рис. 2. Прогрессивные матрицы (тест на понимание)

Прогрессивные матрицы (PM 38)

(тест на понимание).

Автор: Ж. К. Равен.

Время создания: 1938.

Издатель: ЕАР.

Цель: оценить способности кандидата к пониманию, рассматривая развитие таких его интеллектуальных способностей, как наблюдательность и ясность суждений.

* Публикуется по разрешению ЕСПА.

Описание: тест содержит пять серий задач, сгруппированных по 12 в каждой серии.

— Первая серия содержит фигуры, отсутствующий фрагмент которых закрашен белым. Этот недостающий фрагмент необходимо отыскать среди шести фигур, расположенных внизу страницы.

— Вторая серия представляет собой группы из пяти фигур с недостающей шестой. Ее необходимо обнаружить среди шести, расположенных внизу страницы.

— Третья, четвертая и пятая серии представляют собой группы из восьми фигур с недостающей девятой. Последнюю следует найти среди восьми, расположенных внизу страницы.

Продолжительность 20 минут.

Аналогичные примеры: рис. 2

MGM

(тест на понимание).

Автор: Ж. Пир.

Время создания: 1957.

Издатель: EAP.

Цель: исследование индукции, или способности к обобщению — главной составляющей процесса познания. Она предполагает, что внимание уделяется некоторым явлениям, повторение последних замечается, над

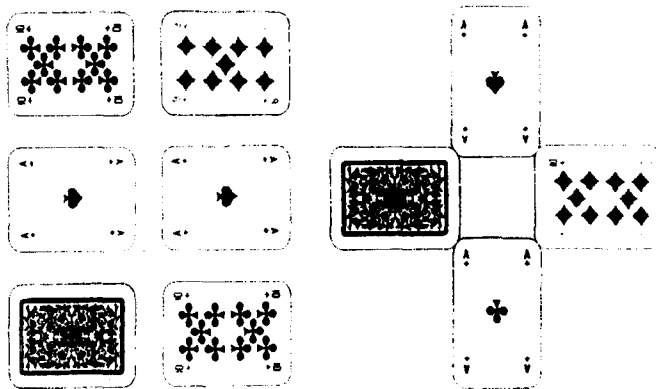


Рис. 3. MGM (тест на понимание)

этим приходится задуматься и, наконец, обнаруживается некая закономерность и находится ее причина.

Описание: Тест содержит сорок рисунков, на каждой из которых изображаются комбинации из игральных карт, одна или несколько из которых перевернуты. Задача кандидата — открыть карты (определить их число и масть), основываясь на закономерностях расположения остальных карт на рисунке.

Продолжительность 25 минут.

Пример: Рис. 3

Глава 2

ТЕСТЫ НА ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА (ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ)

Персональными тестами именуются все испытания, направленные на изучение аффективных и когнитивных способностей личности, в противовес интеллектуальным тестам. Несмотря на то что термин «персональные тесты» грешит неточностью в той мере, насколько и тесты на эффективность направлены на изучение одной из сторон личности, его использование, тем не менее, освящено традицией.

Можно схематично разделить использующиеся при подборе персонала персональные тесты на три группы: личностные опросы, проективные тесты и опросы об интересах.

1. ЛИЧНОСТНЫЕ ОПРОСЫ

1. Содержательное определение.

Идея использования опроса в качестве персонального теста принадлежит Альфреду Бине. Подобные методы профессионального отбора, известные также под названием «инвентаризации личности», покоятся на убеждении в том, что личность характеризуется набором некоторых черт, которые можно отделить одну от другой. Все вместе они образуют определенный профиль личности, обуславливающий поведение индивида в некоей предполагаемой ситуации. И чтобы его спрогнозировать, следует в ходе тестирования выявить основные черты характера соискателя посредством вопросов, касающихся самых разных тем: вкусов, привычек, пристрастий, мнений, поведения в прошлом и т.п.

Следует, тем не менее, подчеркнуть, что если данный опрос претендует на предвидение, то постулат, на который он опирается (что черты характера определяют будущее поведение), должен быть дополнен еще одним: нам придется допустить, что характер человека неизменен во времени и пространстве. Доведя эту мысль до логического завершения, мы будем вынуждены согласиться с тем, что человек, охарактеризованный в результате тестирования как общительный, проявит общительность в любой возможной для этого ситуации, будь то сегодня или через несколько месяцев.

2. Формальное определение.

Опросы, касающиеся личности кандидата, относятся к разряду нормативных тестов. Вопросы составлены так, что ответы на них предполагают соотнесение с определенной нормой. Таким образом, «инвентаризация личности» содержит конкретные вопросы, на которые кандидат должен дать простой утвердительный или отрицательный ответ либо выбрать один из предложенных ему вариантов. Подобная стандартизация позволяет прибегать при анализе к использованию оценочной шкалы.

Задачей личностного опроса чаще всего является формирование «целостного представления» о характере кандидата, потому вопросы касаются разнообразных черт его личности (многосторонние опросы). Бывает, однако, что некоторые авторы концентрируют внимание на какой-нибудь одной черте характера (односторонние опросы).

2. ПРОЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ

1. История.

Несмотря на то что термин «проекция» был впервые использован Зигмундом Фрейдом в 1894 г., выражение «проективная техника» вышла из-под пера американского психолога Лоуренса К. Френка только в 1939-м. Он определил этим понятием способ изучения личности, которую ставят в некую смоделированную ситуацию и наблюдают за ее ответом и тем, какие чувства она в этой ситуации испытывает. Соглас-

но Л. К. Френку, основным содержанием проективной техники является то, что она разными способами побуждает испытуемого к самовыражению и к раскрытию своего внутреннего мира.

Исследователь сгруппировал под этим понятием три теста: тест словесных ассоциаций Карла-Густава Юнга 1904 г., тест чернильных пятен Г. Роршаха 1920 г. и тест тематического восприятия (*Thematic Apperception Test – TAT*) Г. Меррея 1935 г.

Влияние психоанализа здесь очень явное, в особенности в случае метода ассоциации идей. К. Г. Юнг использовал его в своей практике, чтобы понять историю пациента, глубинные тенденции и конфликты в недрах его сознания.

Для Г. Роршаха характерен тот же психоаналитический подход, заставлявший его считать восприятие человеком чернильных пятен обусловленным особенностями характера.

2. Теоретические основания.

А. Холистическая концепция личности.

Проективные тесты очень далеко отстоят от личностных опросов, поскольку опираются на совершенно иной теоретический фундамент. Особенность подобных тестов состоит в глобальном подходе к личности, которая понимается как «единое, саморазвивающееся целое, основные элементы которого находятся во взаимодействии друг с другом»⁹, а не как совокупность легко отличаемых между собой черт характера.

Такой целостный психодинамический подход вступает в видимое противоречие с определением персонального теста, согласно которому последний изучает когнитивные и аффективные аспекты личности. Как подчеркивал П. Пишо: «Самим фактом холистической концепции личности, составляющей теоретическую основу этих тестов, подразумевается наличие интеллектуального и когнитивного аспекта в рамках глобального контекста, в той мере, в какой эти аспекты являются неотделимыми от целого»¹⁰.

Налицо парадоксальная ситуация. Ведь если теоретические выкладки, на которых строятся данные тесты, пред-

полагают учитывать когнитивные аспекты, то, исходя из определения, основной интерес, тем не менее, уделяется иным сторонам личности кандидата.

Другую брешь в определении проективного тестирования демонстрирует тест на фрустрацию, разработанный С. Розенцвейгом. Последний относится к разряду проективных тестов, ограничиваясь одним особенным сегментом личности: фрустрацией в ситуации агрессии.

Тем самым проективные тесты не в полной мере отвечают такому первостепенному критерию определения, как холистическая концепция личности.

Б. Проекция и подсознание.

Согласно психодинамическому подходу к личности поведение определяется подсознанием. (Расхождение с личностным опросом здесь полное.) Термин «проекция» принадлежит З. Фрейду, и никто, разумеется, не забывает роль его работ о бессознательном. Проекция была, по мнению ученого, одним из свойств подсознания, представляя в действительности выход бессознательного во внешний мир. Индивид проецирует часть своего скрытого «я» вне себя, не ощущая это в своем сознании, однако последствия подобной проекции могут быть замечены другим человеком. Следовательно, проекция позволяет другому прийти к пониманию внутреннего мира некоего индивида, в то время как последний не сможет достичь такого же уровня понимания самого себя. Используемый в ходе теста вспомогательный материал (например, картинки) играет роль проектора, интерпретация данных которого входит в обязанности экзаменатора. Проективный тест должен тем самым явить свету потаенные уголки личности посредством двойного действия раздражителя и интерпретации реакции на него индивида.

Если из этого и нельзя сделать вывод, что проективные тесты прямо вытекают из психоанализа, то, во всяком случае, в анализе их результатов часто заметны психоаналитические подходы.

Таким образом, проективная техника тестирования направлена на выявление психической организации лично-

сти, тогда как цель личностного опроса состоит в том, чтобы нарисовать социальный портрет индивида.

В. Полная свобода высказывания.

Еще одна из характерных особенностей проективной техники — «смысловая неоднозначность вспомогательного материала (изображения, чернильные пятна и т.п.) и полная свобода высказываний, предоставляемая кандидату». Используемые в ходе тестирования раздражители могут вызвать бесчисленное количество ответов, порой очень разнящихся между собой у нескольких испытуемых. Последних не принуждают к выбору из некоторого числа определенных заранее вариантов. Эта свобода естественным образом вытекает из бессознательной природы проекции: ведь априори никому не ведомы тайные пружины, движущие сознанием человека, те, что станут явными благодаря проекции. Посему не представляется возможным ни предугадать реакцию испытуемого на раздражитель, ни направлять ее каким бы то ни было образом.

Использование термина «тестирование» в подобном теоретическом контексте выглядит некорректным применительно к испытаниям, материал которых плохо подчиняется статистической обработке. Слова «техника» или «метод» кажутся для них более адекватными. Тем не менее термин «тестирование» прижился, благодаря его широкому практическому употреблению.

3. Проблема графологии. Является ли она проективной техникой?

Иногда графологию рассматривают в качестве одного из проективных методов. К примеру, доктор П. Пишо относит ее к разряду экспрессивных (выразительных) движений, одного из тех движений, что входят в совокупность проективных методов. Странники этой точки зрения апеллируют к тому, что усвоение строгих школьных норм правописания приводит к их претворению в индивидуальный почерк. Так мы проецируем самих себя в нашем письме.

Впрочем, эта точка зрения не снискала себе единодушной поддержки, и классификация графологии в числе

проективных техник не выглядит очевидной. Дидье Анзье и Катрин Шабер не включили ее в свой фундаментальный труд «Les méthodes projectives» (Проективные техники), ограничившись следующим упоминанием: «Интерпретация таких проективных тестов, как «дерево» или «деревня», предполагает использование некоторых методов графологии. Графологи, напротив, не поддаются влиянию проективной психологии, которая могла бы расширить их кругозор и освободить воззрения от ряда предрассудков»¹¹.

Сомнение вызывает, таким образом, скорее не наличие связи между индивидуальностью и ее проявлением на письме, а аналитические методы, используемые графологами для ее интерпретации.

3. ОПРОСЫ ОБ ИНТЕРЕСАХ

Помимо личностных опросов и проективных методик к разряду персональных тестов нередко относят и опросы, касающиеся интересов кандидатов, количество и частота использования которых существенно меньше, чем тех, что принадлежат к двум вышеупомянутым категориям.

Есть, однако, очень известный тест: «профессиональных интересов Стронга», называемый в просторечии «тестом Стронга», по имени своего создателя. В США он используется вот уже семьдесят лет, в то время как его французский вариант появился только в начале 1990-х.

Тест был разработан в эмпирическом ключе, его цель — установить соответствие интересов кандидата с теми, что свойственны той или иной профессиональной категории. В основе его лежит предположение, что членов одной профессиональной группы характеризуют сходные интересы, наличие которых позволяет сделать вывод об успехе будущей карьеры.

Что именно, относящееся к личности, содержится в опросах, посвященных интересам? В их основе лежит убеждение в том, что люди с одинаковыми профессиональными интересами имеют общее и в другом, напри-

мер, в чертах характера. Таким образом, интересы людей позволят составить более полное мнение об их индивидуальности.

4. СТАТИСТИЧЕСКАЯ ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ТЕСТОВ

Представление о частоте использования персональных тестов дает упомянутое выше исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье. Авторы приводят статистические данные по двум процедурам: «персональным тестам и типологиям» и «проективным техникам». Под понятием «персональные тесты и типологии» объединены личные опросники и опросники об интересах.

Использование опросников подтвердил 61 % предприятий, принявших участие в исследовании. (35 % используют их систематически, 26 % — от случая к случаю.) Что касается проективных техник, то 12 % исследованных предприятий прибегают к ним регулярно и еще 8,5 % — нерегулярно, что составляет в целом 20,5 %. Результаты исследования применения проективных тестов немного превышают те, что были получены французским филиалом английского издателя тестов SHE. Исследовав 500 крупнейших французских компаний, там пришли к выводу, что 18 % среди них используют проективные методики тестирования¹².

Исследование показало, что у персональных тестов есть свои постоянные приверженцы. Более того, большинство прибегающих к ним предприятий и управленческих структур делают это систематически, а не от случая к случаю¹³. Однако, в отличие от тестов на эффективность, здесь наблюдаются большие различия в зависимости от типа предприятия. Работа М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье показывает, что использование персональных тестов более распространено в государственных компаниях (69 % прибегают к опросам и 23 % — к проективным техникам), чем в управленческих структурах (соответственно 61,5 и 21,5 %). Частные фирмы находятся на последнем месте (55 и 17 % соответственно).

Согласно тому же исследованию, наиболее распространенными видами опросов являются типология темпераментов Гилфорда-Циммермана, 16 PF, RAPI, шкала самооценки, типология характеров продавцов и калифорнийский психологический опросник. Среди проективных методов тестирования чаще всего встречаются тест на фрустрацию Розенцвейга, ТАТ, тест Роршаха, а также тесты «дерево» и «деревня».

На европейском уровне, по данным Национальной консультативной профсоюзной палаты по вопросам подбора персонала, Франция лидирует в области использования личностных опросов. 61 % предприятий прибегают к этому методу, и именно то же процентное соотношение приводится в работе М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье. Бельгия и Великобритания – с их 40 и 25,7 % соответственно¹⁴. Относительно применения проективных тестов наблюдается обратная тенденция: 20,5 % во Франции и 35 % в Бельгии. Британская статистика не приводится.

Что касается графологии, то ее используют 93 % предприятий, согласно исследованию М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье. 55 % делают это регулярно, 38 % – от случая к случаю. Частные управленческие структуры и предприятия выглядят более падкими на эту методику подбора персонала (97 и 96,5 % соответственно), чем государственные компании (69 %).

Впрочем, такой высокий процент вызывает возражения графологов. Многие из них настаивают на том, что большинство фирм к ним не обращается.

Графология применяется в основном во Франции, Израиле и Бельгии. В англо-саксонских странах к ней прибегают крайне редко, относя ее к разряду лженаук.

5. ПРИМЕРЫ НАИБОЛЕЕ УПОТРЕБИТЕЛЬНЫХ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ТЕСТОВ

Типология темпераментов Гилфорда-Циммермана (G-Z) (личностный опрос).

Авторы: Ж.-П. Гилфорд, В. С. Циммерман.

Время создания: 1957.

Издатель: ЕСПА.

Цель: определить 10 характеристик темперамента, которые рассматриваются авторами в качестве основополагающих:

- общая активность (активный или пассивный характер личности, энергия, жизненная сила);
- ограничение (степень приспособляемости к ограничениям, контроль за собственными проявлениями);
- влияние (способность руководить другими, оказывать на них влияние);
- общительность (отношение к социальным связям, способность брать на себя инициативу при завязывании контакта);
- эмоциональная устойчивость (степень самоконтроля, постоянство настроения);
- объективность (наблюдательность, способность посмотреть на себя со стороны или эгоцентризм);
- добродушие (степень уважения к другому, терпимость к агрессии, раздражительность);
- рассудительность (способность к обдуманному действию, к рассмотрению события в его перспективе, к созерцательности);
- межличностные отношения (степень согласия с другими, возможность понять и принять другого);
- мужественность/женственность (привычек и интересов).

Описание: кандидату дается 300 вопросов, на которые следует отвечать «да», «нет», или поставить «?», что соответствует промежуточному ответу. Последнюю возможность рекомендуется использовать как можно реже.

Примеры:

- Вам нравится брать на себя организацию совместного отдыха с Вашими друзьями?
- Ваше настроение подвержено частым переменам?
- Когда мнение какого-то человека отличается от Вашего, Вы всегда без колебаний говорите ему об этом?

- Вы предпочли бы стать скорее полицейским, чем адвокатом?
- Вам приходится нервничать по неизвестному для Вас поводу?
- Вы придаете значение мелким деталям?
- Вам нравится выступать с публичной речью?

Тест Кеттела (16 PF)

(личностный опрос).

Авторы: Р. Б. Кеттел и Г. Эбер.

Время создания: 1957.

Издатель: ЕСПА.

Цель: создать полный психологический портрет личности, состоящий из 16 черт или факторов.

Пример:

Тест насчитывает 187 вопросов, из которых по 10–13 касаются той или иной черты характера: сдержанности, понятливости, уравновешенности, уверенности, умеренности, совестливости, робости, твердости, доверчивости, практичности, прямоты, спокойствия, консервативности, зависимости от коллектива, бесконтрольности, распушенности.

Кандидат должен выбрать один из трех вариантов ответа, которые варьируются в зависимости от природы вопроса. Например:

правда — не уверен — неправда

никогда — иногда — часто

да — более или менее — нет

да — возможно — нет.

В любой комбинации есть вариант промежуточного ответа.

Примеры*:

1. Я люблю ходить на стадион. А) Да. Б) Иногда. В) Нет.
2. Мне нравятся люди: А) сдержанные; Б) общительные; В) между первыми и вторыми.
3. Не в деньгах счастье. А) Правда. Б) Не уверен. В) Неправда.

* Публикуется по разрешению ЕСПА.

4. Женщина для ребенка все равно что курица для: А) цыпленка; Б) котенка; В) мальчонки.

Перечень предпочтений (РАРІ)
(личностный опрос).

Автор: Макс Костик.

Время создания: 1960-е гг.

Издатель: *PA Consulting Group*.

Цель: оценить профиль личности испытуемого, состоящий из 20 черт, распределенных по 7 факторам:

- стремление к личному результату (заинтересованность в успехе, необходимость поддерживать свое место внутри иерархии отношений, роль усердного работника);
- влияние на других (заинтересованность в собственном влиянии, роль лидера);
- профессиональное сознание (самоорганизация, планирование, отношение к мелочам, необходимость правил и указаний в работе);
- открытость сознания (необходимость завершить начатое дело, заинтересованность в переменах, способность к генерированию идей);
- общительность (заинтересованность в установлении тесных отношений, роль модератора, необходимость принадлежать к группе, стремление быть замеченным);
- динамика в работе (легкость принятия решений, ритм деятельности);
- темперамент (заинтересованность в том, чтобы навязывать свое мнение другим, контроль над своими эмоциями).

Описание: кандидату дается 90 пар утверждений. Из каждой пары ему следует выбрать то, что ему больше всего подходит или, по крайней мере, меньше всего не подходит. Тест хронометрируется, его продолжительность — 15 минут.

Примеры:

1. Мне нравится указывать людям, что им следует делать.

Я не подвержен переменам настроения.

2. Прежде чем действовать, я предпочитаю некоторое время подумать.

Я принимаю решения сразу.

3. Я нуждаюсь в большом числе друзей.

Я редко меняюсь в настроении.

Шкала самооценки личности (ЕАЕ)

(личностный опрос).

Автор: М. Лавоежи.

Время создания: 1958.

Издатель: ЕАР.

Цель: создать профиль личности.

Описание: при помощи 81 вспомогательной карты тест оценивает девять черт поведения: 1) энергичность—динамизм; 2) общительность; 3) упорство; 4) восприимчивость; 5) амбициозность—уверенность в себе; 6) рассудительность—подозрительность; 7) оптимизм; 8) откровенность; 9) уравновешенность.

Каждая из карт представляет собой ячейку, в которую вписаны два качества. Все вместе они образуют 9 колонок по 9 ячеек в каждой колонке. Кандидат должен обвести кружком то качество в каждой ячейке, что представляется ему более подходящим для себя. Проблема заключается в том, что одни и те же качества в разных ячейках могут сравниваться с различными другими.

Пример:

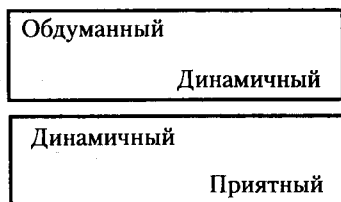


Рис. 4. Шкала самооценки личности (ЕАЕ)

Перечень характеров продавцов (IPV)

(личностный опрос).

Автор: П. Альбу.

Время создания: 1976.

Издатель: ЕСПА.

Цель: оценить способности к занятию торговлей продавцов или агентов по продажам.

Описание: тест содержит 87 вопросов, являющихся, по сути, описанием в нескольких строках настоящих ситуаций. Отвечающий должен выбрать один из вариантов действий, который покажется ему наиболее адекватным. Ситуации не относятся к разряду тех, с которыми сталкивается продавец, материалом для них служит повседневная жизнь в ее семейно-бытовом, деловом, развлекательном аспектах. Тест оценивает 9 необходимых для занятия торговлей качеств. Они распределены по двум группам: восприимчивости и агрессивности.

Восприимчивость:

- понимание (сочувствие, способность проанализировать сложившиеся в процессе торговли ситуации);
- приспособляемость (способность играть необходимую роль в зависимости от ситуации);
- контроль над собой (эмоциональная устойчивость, самодисциплина);
- терпимость к фрустрации (способность выносить ситуативное неравенство положений, способность переносить неудачи).

Агрессивность:

- боевитость (воля к успеху, стремление убедить, желание заключить сделку);
- убедительность (способность привлечь покупателя, благодаря хорошему и выразительному владению речью);
- уверенность (степень веры в себя);
- активность (уровень динамизма);
- общительность (способность создавать новые контакты, участвовать в жизни коллектива).

Примеры*:

* Публикуется по разрешению ЕСПА.

• Если бы Вы могли совершенно свободно выбрать себе жилье, что бы Вы предпочли?

1. Дом в деревне с большим садом.
2. Хорошую квартиру в центре большого города.
3. Дом на тихой улице маленького городка.

• Вы делаете покупки в большом универмаге и замечаете, что некто берет с полки лазерный диск и пытается спрятать его себе под свитер. Ваши действия:

1. Сказать о случившемся первому встречному продавцу.
2. Ничего не делать, ведь Вас это не касается.
3. Дать знать тому человеку, что увидели его действие.

Калифорнийский психологический опросник (CPI)
(личностный тест).

Автор: Г. Г. Гаух.

Время появления последнего издания: 1994.

Издатель: ЕСПА.

Цель: определить личностные характеристики, необходимые для жизни в обществе. Личность рассматривается комплексно, с точки зрения ее социального поведения.

Описание: кандидату предлагается 480 вопросов, на которые он должен ответить: «истинно» или «ложно».

Тест выявляет 20 характеристик, распределенных по четырем основным категориям.

Категория 1. Уравновешенность, авторитет, уверенность в себе.

- Убедительность;
- Способность приобрести общественное положение;
- Общительность;
- Влияние в обществе;
- Принятие самого себя;
- Чувство благополучия;
- Независимость.

Категория 2. Приспособляемость, зрелость, социальная ответственность.

- Чувство ответственности;
- Социальная зрелость;
- Самоконтроль;
- Терпимость;
- Хорошее впечатление (способность кандидата производить о себе хорошее впечатление);
- Манера держаться (тактичность, поиск взаимопонимания).

Категория 3. Способность к самореализации и интеллектуальность.

- Самореализация посредством приспособляемости к условиям;
- Самореализация посредством независимости;
- Интеллектуальность.

Категория 4. Тип мышления и интересы.

- Интуиция;
- Сочувствие;
- Податливость (степень уступчивости и приспособляемости);
- Полярность (мужские и женские составляющие интересов и поведенческих стереотипов).

Примеры:

- Я хожу в театр, по меньшей мере, раз в год.
- Когда я не согласен с кем-либо, мне хочется заявить ему об этом.
- Я хотел бы стать певцом.
- Я всегда стараюсь понять, что заставляет людей гневаться.
- Мне нравится, когда меня замечают.
- Я постоянно стремлюсь завести новые знакомства.

Тест на фрустрацию Розенцвейга (PF)
(проективный тест).

Автор: С. Розенцвейг.

Время создания: 1948.

Издатель: ЕСПА.

Цель: определить способность кандидата работать в команде. Тест позволяет прогнозировать реакцию человека в ситуации агрессии.

Описание: тест состоит из 24 рисунков, схематично изображающих встречающиеся в жизни ситуации, которые могут вызвать фрустрацию. На каждом из рисунков присутствуют по два персонажа, выражения лиц которых не прорисованы, чтобы создать для испытуемого ощущение двойственности. Находящийся слева персонаж говорит, его слова вписаны в соответствующую рамку. Рамка, изображающая ответ персонажа справа, пустует. Кандидат должен заполнить ее, выбрав из предложенных ответов тот, который ближе всего к тому, который он сам бы дал, оказавшись в подобной ситуации.

Пример:

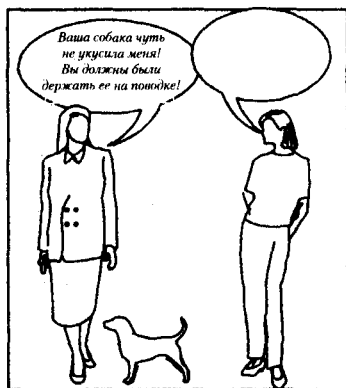


Рис. 5. Тест на фрустрацию Розенцвейга

Тест на тематическое восприятие (Thematic Apperception Test (TAT))

(проективный тест).

Автор: Генри Меррей.

Время создания: 1947.

Издатель: ЕСПА.

Цель: посредством изучения личности определить ее отклонения в поведении. Тест затрагивает мотивы поступков кандидата, его ощущения, а также отношения с другими людьми. Несмотря на то что он выглядит как тест на «творческое воображение», в его задачи входит через творческое воображение найти путь к глубинному самоощущению испытуемого.

Описание: тест содержит 31 карту, из которых не все могут быть использованы в процессе работы с одним и тем же кандидатом. Некоторые предназначены для мужчин, другие — для женщин, одни — для детей, иные — для взрослых. Иными словами, испытуемый получает 20 карт, среди которых одна — пустая. На картах находятся всевозможные изображения — рисунки, фотографии, репродукции картин или гравюр. Их значение может быть весьма неопределенным. Порой на них фигурируют люди разного возраста и пола, поодиночке или группами, порой — более или менее фантастические пейзажи. Пустая карта, в свою очередь, должна подвигнуть кандидата к проецированию на нее некоего изображения, которое служит для него идеальным выражением его собственного «я».

Испытуемого просят рассказать историю каждого из полученных им изображений. Что касается пустой карты, то ему предстоит сначала вообразить для нее некую картину, потом — поведать ее историю. По мнению автора теста, экзаменатор должен следить, чтобы у историй были начало и конец, чтобы детали происходящего на картине были пояснены рассказчиком, чтобы последний передал чувства действующих лиц, рассказал бы предысторию события и упомянул бы, чем она закончится. В случае необходимости экзаменатор может задавать наводящие вопросы. На работу с каждой из карт у кандидата есть примерно пять минут.

По окончании теста экзаменатор вправе задать вопросы, почему кандидат рассказал ту или иную историю, перед тем как приступить к интерпретации материала.

Примеры:

Карта № 1. Мальчик, подперев голову руками, смотрит на лежащую перед ним скрипку.

Карта № 2. «Деревенская сценка». Мужчина верхом, женщина, прислонившаяся к дереву, на первом плане молодая девушка с книгами.

Психодиагностика Роршаха
(проективный тест).

Автор: Герман Роршах.

Время создания: 1920.

Издатель: Огрефе (*Ogreffeux*).

Цель: психодинамический анализ личности. Автор был профессиональным психиатром, его тест первоначально был предназначен для использования в клинических условиях для изучения психических патологий.

Описание: тест содержит 10 карт, на каждой из которых находится чернильное пятно — черное, красно-черное или цветное. Чтобы получить пятно, в центр бумажного листа выливают чернила, после чего лист сгибается пополам. Тем самым пятно приобретает довольно симметричные очертания.

Чтобы не оказывать влияния на испытуемого, задание не содержит установок. Экспериментатор, последовательно показывая кандидату карты, интересуется, на что это может быть похоже, не предлагая никакого варианта ответа. Время на раздумья не ограничивается.

Экзаменатор фиксирует любую реакцию испытуемого: слова и молчание, смех, мимику, жесты — все вербальные и невербальные способы выражения. Отмечается также и время, проведенное кандидатом над каждым из изображений, и направление взгляда, которым изображение рассматривалось. В конце тестирования экзаменатор вправе вернуться к каждому из ответов, чтобы уточнить, что и как увидел испытуемый в предложенных ему чернильных пятнах.

Примеры:

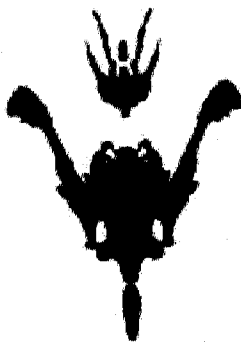


Рис. 6. Тест Роршаха

Тест «дерево»

(проективный тест).

Авторы: Кох, адаптирован во Франции Стора.

Время создания: 1949.

Издатель: Эдитест (*Editest*).

Цель: исследование личности, преимущественно в ее аффективном аспекте. Тест основан на символике дерева, которое должно выразить личность человека. По мнению автора, рисуя дерево, испытуемый проецирует на бумагу свой внутренний мир.

Описание: тест очень простой. Для него требуется только карандаш и лист бумаги.

Экзаменатор просит кандидата нарисовать любое дерево, за исключением стереотипной для нашего представления ели. Затем экзаменатор дает новый лист бумаги и просит нарисовать еще одно дерево, вновь за исключением ели. Наконец, на третьем листе надо нарисовать фантастическое, не существующее в природе дерево, а на четвертом — какое угодно, но с закрытыми глазами.

Тест «деревня»

(проективный тест).

Автор: Анри Артю. Тест был переработан в 1950 г. его учеником Пьером Мабилем.

Время создания: 1939.

Издатель: Дюфур (*Dufour*).

Цель: как у всякого проективного теста, исследование глубинных тенденций в личности испытуемого. Подобно тесту «дерево», он основан на символизме. Деревня символизирует тело.

Описание: кандидат сидит за квадратным столом, располагая возможностью вставать и передвигаться по комнате. В его распоряжении более сотни макетов домов, лавок, церквей, стен, крыш, мостов, зданий мэрии и полицейских участков, а также фигуры людей, животных, деревьев и т.п. Тестирование проходит в два этапа. Во время первого — невербального — кандидат занят конструированием деревни, во время второго — вербального — ответом на вопросы.

Испытуемый получает от экзаменатора задание построить деревню из предоставленных макетов. При этом кандидат не ограничен во времени и не обязан использовать все макеты.

Экзаменатор подвергает систематическому наблюдению действия кандидата в процессе «строительства» (затраченное время, используемое им пространство на столе, мимику и словесные комментарии, общее настроение и т.п.).

По окончании фазы «строительства» экзаменатор переходит к этапу вопросов, который, в свою очередь, делится на две части. Во время первой, подобно тому как это делается в тесте Роршаха, уточняются детали: есть ли в деревне река, растет ли лес по соседству и т.п. Во второй части кандидата просят вообразить жизнь в созданной им деревне: к примеру, сколько ему лет и каким ремеслом он в этой деревне занимается.

Глава 3

ТЕСТЫ НА СИТУАТИВНУЮ РЕАКЦИЮ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Тесты, в которых моделируется рабочая ситуация, которая может ожидать кандидата на его потенциальной должности, основаны на убеждении, что лучшим способом вынести суждение о профессиональных качествах претендента является эксперимент. В отличие от тестов на эффективность или на личностные качества, речь не идет о том, чтобы обнаружить некие данные, признанные необходимыми для этой работы, при помощи воображаемой ситуации. Наоборот, кандидата ставят в условия, максимально приближенные к тем, с которыми ему предстоит столкнуться на работе.

Возможность добиться успеха на будущей должности оценивается, таким образом, в свете того, что испытуемый предпринимает в воображаемой рабочей ситуации. Оценивается кандидат в приближении к жизни.

В качестве вспомогательного материала для тестирования могут использоваться те или иные рабочие шаблоны, иначе говоря, наиболее типичные задачи, которые могут встать перед принятым на работу претендентом.

Каким бы ни был способ моделирования ситуации, экзаменатор должен, насколько возможно, систематически и детально наблюдать над тем, что делает испытуемый и как он это делает. Оценивается не только конечный результат, но и средства, прилагаемые кандидатом к его достижению.

2. МЕТОДЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ СИТУАЦИЙ

1. Психомоторные тесты.

Во время этих тестов кандидат должен показать умение обращаться с теми предметами, с какими он встретится на будущей работе. К примеру, претендентку на место кассира попросят поработать на кассовом аппарате. Такой метод подходит к тем профессиям, что предполагают значительное число ручного труда или наличия неких специфических способностей.

Подобные тесты позволяют с точностью определить количественные и качественные показатели кандидата, а также те способы, которыми он достигает своего результата.

2. Обучающие тесты.

Тесты этого рода проходят в два этапа. Во время первого кандидата обучают, каким образом решить ту задачу, которая встанет перед ним во время будущей работы. Это подготовительный этап. Во время второго кандидат самостоятельно решает поставленную задачу в условиях рабочей ситуации.

3. Интегрированные тесты.

В ходе интегрированного теста кандидат должен в сжатый период времени выполнить набор действий, присущий искомой им должности: разобрать почту, сделать телефонные звонки, подобрать досье, составить план визитов и рабочих совещаний. В течение нескольких часов претендент самостоятельно работает с документами и принимает решения. Во время работы с тестом он вынужден либо действовать один, как будто все коллеги отсутствуют, либо отдавать распоряжения воображаемым сотрудникам.

4. Групповые тесты.

Группе соискателей одного места дается задание решить некую проблему. За отведенное группе время она должна достичь цели, представив обоснованное решение или детально разработанный проект.

Тест может проходить в форме деловой игры, представляющей собой заседание административного совета круп-

ного предприятия, посвященное важному вопросу. Каждому из участников отводится определенная роль — генерального директора, главного бухгалтера, менеджера по персоналу и т.п. Решение по вопросу должно быть принято в результате консенсуса.

Критериями для оценки кандидатов служат их общительность, способность внушать авторитет и работать в группе.

5. Центры тестирования.

Более известные под их английским названием *assessment centers*, они появились во Франции лишь два-три десятилетия тому назад, хотя метод довольно стар. Впервые он был использован в Германии в годы Первой мировой войны, вновь получив широкое развитие во время уже Второй мировой. В США данный метод применяли при подборе кандидатов для спецслужб, и успех этого дела никогда не был объектом сомнения.

В центрах тестирования используют различные способы подбора персонала: моделированные ситуации, «классические» тесты, интервью. Два последних метода служат для того, чтобы понять поведение испытуемого, продемонстрированное в ходе ситуативного теста.

Наличие центра тестирования позволяет оценить одновременно большое количество кандидатов, которые должны составить некую однородную группу. Такие исследования требуют нескольких дней и команды подготовленных экзаменаторов.

Процедуры подобного рода чаще всего проходят вне пределов предприятия, в рамках особой, подготовленной для этого структуры.

3. Статистическая частота использования тестов на ситуативную реакцию.

Исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье показывает, что 34 % предприятий прибегают к тем или иным видам тестов на ситуативную реакцию. Однако из этих 34 % только 7,5 % компаний используют их систематически, против 26,5 %, делающих это от случая к случаю. Еще одно наблюдение: государственные предприятия относятся к ним более благосклонно, чем частные фир-

мы (соответственно 46 и 41 %), а управленческие структуры находятся далеко позади (28 %).

Причина различного отношения к тестам на ситуативную реакцию коренится в высоком уровне материальных и временных затрат, требующихся для их проведения. (Тестирование не может проводиться одновременно для большого числа кандидатов, для него необходимы специально оборудованные помещения и большое число специалистов по тестам.) Стоимость и потери времени еще более возрастают в случае обращения в центры тестирования, применяющие комбинации разнообразных тестов. Вероятно, именно поэтому их популярность во Франции, согласно данным этого исследования, находится на весьма низком уровне. В США и других европейских странах их услуги выглядят более востребованными.

Психологическая наука — это весьма неоднородная область знаний, в рамках которой сталкиваются соперничающие школы, направления и взгляды ученых. Психология трудовых отношений и ее методики унаследовали многое от этой неоднородности.

Термин «тестирование при подборе персонала» обозначает целый набор различных по своей природе способов проведения тестов. Слабые места в применении тестирования связаны: 1) с трудностями восприятия его теоретического фундамента; 2) с проблемой научной достоверности процесса и результатов изучения человеческой личности посредством тестов (вытекающий из первого второй его недостаток на этот раз внутреннего свойства).

ЛИТЕРАТУРА

¹ Pieron H. Vocabulaire de la psychologie. PUF. 4. ed. 1968.

² Pichot P. Les tests mentaux. PUF. coll. [«Que sais-je?»], № 626, 14. éd. 1994. P. 5.

³ Pichot P. Les tests mentaux. PUF. coll. [«Que sais-je?»], № 626. 14. éd. 1954. P. 19.

⁴ Levy-Leboyer C. Évaluation du personnel: quelles méthodes choisir?, Editions d'Organisation, 1990. P. 138–139.

⁵ Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. V. 20. № 1. P. 71–88.

⁶ Ibid.

⁷ Bouvry F. Guide pratique des tests et outils d'évaluation. Chambre syndicale nationale des conseils en recrutement, 1995. P. 5.

⁸ Anzieu D., Chabert C. Les méthodes projectives. PUF, 1961. P. 13.

⁹ Pichot P. Op. cit. P. 85.

¹⁰ Anzieu D., Chabert C. Op. cit. P. 269.

¹¹ Об этом исследовании говорится в статье: Daniel G. Les tests en questions // Entreprises et carrières. № 207–208. 6–9 juillet 1993. P. 10.

¹² Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Op.cit. P. 80–81.

¹³ Bouvry F. Op. cit. P. 5.

Часть 2

ДОСТОВЕРНОСТЬ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Проблема научной достоверности тестов является основным вопросом, возникающим при использовании тестирования. Его теоретический фундамент формируется психологией — одной из наук о человеке. Следовательно, тестирование преследует, в том числе, и научные цели. А наука, как подчеркивает Раймон Карпантье, «со времен Френсиса Бэкона была движима принципом: знать, чтобы предвидеть, — предвидеть, чтобы действовать». Применительно к тестам для подбора персонала данный принцип приобретает следующий вид: чтобы предвидеть профессиональные способности, достаточно знать манеру поведения. В тестирование заложено, таким образом, две гипотезы. Одна из них предполагает, что можно определить профиль личности кандидата (диагностическая гипотеза), а другая — что можно предсказать его поведение в рабочей ситуации (прогностическая гипотеза).

Подтверждение гипотез опирается на научно-методологический фундамент, заложенный в основу большинства тестов. Однако, несмотря на все научные выкладки, конечная цель — достоверность исследований — оказывается порой труднодостижимой.

Глава 1

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕСТА

1. ОТПРАВНАЯ ТОЧКА: АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чтобы подтвердить возможности теста диагностировать искомые качества кандидата, вначале требуется со всей четкостью определить, что же они представляют сами по себе. Именно это служит целью анализа трудовой деятельности.

1. Принцип.

Анализ трудовой деятельности является средством, которое должно позволить найти связь между набором действий, предполагаемых в рабочем процессе, и соответствующими способностями, а также, отталкиваясь от должностных обязанностей, определить круг способностей кандидата, требующихся для их успешного исполнения.

Таким образом, необходимость проведения анализа трудовой деятельности определяется двумя аспектами:

- для выбора одного из уже существующих тестов (предприятие может выбрать среди существующих техник тестирования один или несколько тестов, наиболее адекватных вакантной должности);
- для разработки нового теста, либо касающегося какой-нибудь особой профессиональной категории, либо являющегося тестом на ситуативную реакцию.

По завершении аналитической работы, когда уже получено детальное описание должностных обязанностей, возможно использовать все имеющиеся результаты либо

для разработки и проведения теста, моделирующего перечисленные действия в некоей рабочей или иной ситуации, либо для создания списка всех необходимых для успеха способностей кандидата. Последние, точности ради, могут быть выражены в количественных критериях. Ведь поскольку речь идет о требованиях к соискателю, встает вопрос о некоем должном уровне каждой из его способностей.

1. Методы.

Существует много методов анализа трудовой деятельности. Самый простой — это открытое интервью, взятое у обладателей рабочего места и у их руководителей. Данный метод позволяет сопоставить представление самого работника о его деятельности (так называемая воображаемая работа) с тем, как она видится со стороны руководства (так называемая предписанная работа). Недостатками открытого интервью являются, впрочем, большой объем времени исследования (минимум два часа в случае с работником-исполнителем), а также сложность и многообразие полученного материала, большая часть которого не поддается статистической обработке и не может быть включена в описание должностных функций. Чтобы справиться с этой трудностью, можно преобразовать открытое интервью в частично директивное при помощи вопросника. Последний облегчит работу с информацией, направляя и интервьюера, и опрашиваемого к тому, что служит первостепенным объектом исследования: основной набор действий, отражающий суть данной должности. Однако разработка такого вопросника требует больших затрат времени.

Третий метод — метод личного дневника — позволяет избежать одновременного участия нескольких человек в одном исследовании. Он состоит в том, чтобы попросить работника фиксировать все его действия в течение рабочего дня, а то и недели. Данный способ имеет несколько недостатков. Во-первых, он будет достоверен только в тех случаях, когда сотрудники согласятся со всей точностью поведать обо всех своих действиях. Во-вторых, он неприменим тогда, когда работник испытывает сложности при использовании письменной речи в качестве средства вы-

ражения. В-третьих, он не годится, если выполняемые исполнителем задачи не подчиняются ни дневному, ни даже недельному ритму или выполняемая работа относится к разряду умственной деятельности. Но в любом случае главным подводным камнем данного метода является то, что работник заносит в дневник лишь то, что ему представляется достойным упоминания.

В противовес имеющихся недостатки вышеупомянутых способов предлагается прямое наблюдение, называемое подчас просто чудодейственным. Оно предполагает, что некто наблюдает за действиями работника на его рабочем месте. Разумеется, от пронизательного взгляда наблюдателя не скроется ничто, в том числе и операции, которые кажутся работнику настолько очевидными, что он не сочтет их достойными упоминания в личном дневнике и даже интервью. Но и у этого метода есть свои ограничения. С одной стороны, он требует не меньших, если не больших (как для интервью) временных затрат. С другой, он представляется малоприменимым в случаях, когда ритм работы очень высок или, наоборот, значительная доля рабочего времени уходит на размышления и принятие решений.

В исследовании М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье приводится статистическая оценка использования различных методик. Чаще всего встречается интервью с представителем руководства (85 % случаев). За ним следует прямое наблюдение (67,4 %), предшествующее собственно интервью с работником-исполнителем (47 %). Использование директивного интервью находится на последнем месте. Только 32 % опрошенных представителей предприятий прибегают к ним. Тем не менее сложение всех этих процентов показывает, что значительное число организаций используют одновременно несколько методик анализа трудовой деятельности¹.

2. Достоверность анализа трудовой деятельности.

Пример перечисленных выше недостатков и ограничений всех упомянутых методик, а также расколота и фрагментарная картина реальности приводят к выводу, что в области анализа трудовой деятельности отсут-

ствуется универсальное средство. В зависимости от того, предстает ли объект исследования как работа предписанная (в ходе интервью с руководителем), реальная (во время прямого наблюдения) или «воображаемая» (при интервью с исполнителем), анализируются разные его стороны. И сочетание методов не вызывает сомнений. Но даже оно не позволяет утверждать, что можно создать исчерпывающее и всестороннее представление о должности. В любом случае наблюдению доступны только «видимые» стороны деятельности, в то время как ее психологическая составляющая остается для него совершенно непроницаемой. При этом значение последней выглядит сегодня все более возрастающим в любом деле. В результате некоторые говорят об «абстрагировании» как необходимом элементе подведения итогов анализа трудовой деятельности. Именно из него следует якобы сделать вывод о тех или иных качествах, необходимых для успешной работы на данном посту. Это предполагает, что каждый человек мобилизует одни и те же качества для одних и тех же действий. Подобное утверждение выглядит более чем спорным, не менее чем то, что у всех нас одинаковые образование и опыт.

Но все эти подводные камни не могут помешать будущим организаторам тестирования при подборе персонала прибегать к анализу трудовой деятельности путем сочетания разнообразных методик, прежде чем выбрать те формы испытаний, которые подойдут им больше всего. Этот анализ, вне всякого сомнения, отнюдь не совершенная процедура, но еще большим удалением от совершенства был бы полный отказ от него.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ ТЕСТОВ

Разработка тестов происходит не в пустоте. Анализ трудовой деятельности и описание должностных обязанностей представляют собой первый, однако далеко не последний этап этого процесса. Все вместе они составляют некое методологическое единство, покоящееся на научном

фундаменте, что позволяет дифференцироваться от иных, традиционных способов оценки другой личности и избежать смешения с ними.

1. Разработка вопросов теста.

Когда некая компания заказывает разработчику тест для своих нужд, последний изучает задачи тестирования и возможности его проведения. Как правило, нет необходимости разрабатывать совершенно оригинальный тест. В первую очередь, идет поиск уже изданной литературы и тестов, затрагивающих искомую область. Особенно большой выбор подобной литературы существует на американском рынке.

Таким образом, немногие тесты создаются собственно во Франции.

После того как исследование закончено и искомый тест найден, его следует адаптировать и подготовить французскую версию. И действительно, речь идет не о переводе конкретного теста, а о настоящем приспособлении его к населению Франции.

Чтобы осуществить адаптацию, разработчики работают обыкновенно на основании оригинального теста при содействии научного комитета и команды переводчиков. Эта работа заканчивается первым переводом вопросов теста, получающих название постулатов.

Вслед за этим для достижения полной адаптации нередко прибегают к обратному переводу постулатов с французского языка на язык оригинала. Это позволяет выявить смысловые различия между двумя языками и скорректировать вопросы так, чтобы они были максимально близки социокультурному контексту.

Тогда тест готов к предварительному эксперименту. В нем, как правило, принимает участие от 300 до 500 человек.

Этап предварительного эксперимента является для разработчика центральным, поскольку именно он дает понять, осуществим ли переход со стадии перевода на стадию адаптации. Он же позволяет решить проблему согласования времен глаголов в тексте постулатов. К примеру, условное наклонение в английском языке

далеко не всегда имеет тот же смысл, что и во французском. Если же есть различия в смысле вопросов, то и ответы франкоязычных испытуемых должны различаться от ответов англоязычных. Именно это необходимо отслеживать в ходе предварительного эксперимента.

Этап предполагает очень тщательную работу над семантикой вопросов. Они должны не включать противоречивых понятий, избегать «двойных значений» слов, которые могли бы иметь отношение к качествам личности, не рассматриваемым в данном тесте.

Чтобы добиться максимальной точности постулатов, допускается несколько сеансов предварительных экспериментов. По окончании каждого из них разработчик проводит факторный анализ.

2. Факторный анализ.

Факторный анализ является математическим методом, появившимся в период между двумя мировыми войнами, позволившим существенно улучшить методику тестирования и способствовавшим росту популярности тестов.

Он состоит в том, что значительное число испытуемых отвечает на вопросы двух тестов — разрабатываемого и какого-либо другого, выявляющего те же качества, после чего результаты сравниваются между собой. При сравнении используется так называемый «коэффициент корреляции».

Возьмем в качестве примера группу кандидатов, которым предложено пройти два теста на способности: тест А и тест Б. Если тест А измеряет те же самые переменные, что и тест Б, и условия тестирования совершенно одинаковы, то и соискатель, показавший наилучшие результаты в тесте А, покажет точно такие же и в тесте Б. То же самое касается второго, третьего и т.д. Если речь идет о тестах на личные качества, то все испытуемые должны иметь одинаковые результаты в обоих тестах. В этом случае соотношение между полученными результатами оценивается как положительное, а коэффициент корреляции равен +1.

Если, наоборот, соискатель, показавший лучший результат в ходе теста А, показывает худший в тесте Б, второй оказывается предпоследним и т.д., коэффициент равняется -1 , а соотношение считается отрицательным. В случае с тестами на определение личных качеств, показывающих, к примеру достоинства «х» и «у», кандидат с наилучшими данными относительно «х» и наихудшими относительно «у» в ходе теста А продемонстрирует совершенно обратное в ходе теста Б.

Впрочем, вероятность достижения совершенных положительных и отрицательных соотношений ничтожно мала и коэффициенты корреляции располагаются между показателями $+1$ и -1 .

Тем самым факторный анализ позволяет уточнить число и тип исследуемых в тесте способностей, а также степень точности, с которой проходит их измерение. Еще одним его достоинством является обнаружение «двойников», то есть одних и тех же качеств, выступающих под разными названиями. Соответственно, тест становится в целом более ясным.

По завершении серии предварительных экспериментов и факторного анализа разработчик приступает к определению области применения и эталонной шкалы тестирования.

3. Область применения и эталонная шкала.

Определение области применения заключается в том, чтобы определить ту часть населения, на которую рассчитан данный тест. В зависимости от цели тестирования и от состава кандидатов тест может быть признан репрезентативным для всего населения или же для какой-то его части, выделенной в соответствии с возрастными, половыми, образовательными или профессиональными критериями.

После определения области применения разработчики приступают к созданию эталонной шкалы. Эта операция необходима постольку, поскольку данные, продемонстрированные соискателем, будь они превосходными или посредственными, не несут в себе никакого внутренне присущего им абсолютного значения. Оценки в тесте на спо-

способности или результаты в тесте на личные качества имеют смысл только в сопоставлении с данными, принятыми за норму в рамках некоей референтной группы. Значение результатов тестирования не может выйти за пределы относительных показателей.

Возьмем, к примеру, тест для учеников выпускного класса и предложим его восьмиклассникам. Тот факт, что его результаты будут худшими, чем у выпускников, ничего не значит сам по себе. С другой стороны, более интересным было бы сравнить результаты, полученные внутри двух равных по уровню образования групп, ведь именно это позволило бы их дифференцировать.

Создание эталонной шкалы предполагает, таким образом, разработку четкой системы оценки результатов, продемонстрированных кандидатом на фоне его референтной группы. То есть если данный тест предназначен, например, для VPR-персон, то эталонная шкала будет рассчитана на представителей данного социального круга VPR. Впрочем, к этому действию, несмотря на всю его важность, не всегда подходили с должной ответственностью. Долгое время для создания эталонных шкал использовали студентов-психологов, а ведь эта группа является референтной только по отношению к самой себе. Ошибка, заложенная в таком подходе, существенно искажает результаты тестирования и снижает его значимость.

Итак, после того как все эти действия завершаются, тест приобретает законченную форму, и остается только проверить, обладает ли он и впрямь теми качествами, которые делают его достоверным.

3. РЕЗУЛЬТАТ: МЕТРИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА ТЕСТА

Этих качеств три: чувствительность, постоянство и действительность. Наличие всех трех позволяет подтвердить диагностическую гипотезу, выдвигаемую в тесте.

1. Чувствительность теста.

Еще одно название этого качества — точность дискриминации. Оно позволяет тесту сделать явными существу-

ющие между соискателями различия. Ибо тест представляет тем больший интерес, чем больше он дает возможностей для дискриминации (в первоначальном смысле этого слова) оцениваемых способностей или качеств. Чувствительность теста зависит от числа градаций, по которым можно распределить и, соответственно, дискриминировать кандидатов. Тест с 20-балльной шкалой представляет в таком случае более широкие возможности, чем с 10-балльной.

2. Постоянство.

Постоянство — это качество, благодаря которому кандидат, который несколько раз с некоторыми временными интервалами пройдет один и тот же тест, продемонстрирует одни и те же результаты.

Как подчеркнул Б. Ганглофф, хороший тест обязательно дает рельефное изображение психологического портрета личности, ее способностей и возможностей, поскольку, если бы фиксируемые тестом различия между индивидами были бы игрой случая, то они не могли бы повторяться во времени².

Существует три способа оценить постоянство теста, и все три основаны на изучении корреляции между собой результатов неоднократно повторяемого тестирования.

Первый называется методом постоянства повторного тестирования. Он заключается в том, что одна и та же группа проходит один и тот же тест в полностью сходных условиях через некоторый промежуток времени. Вслед за этим результаты сравнивают. Коэффициент их корреляции (называемый также коэффициентом постоянства) должен достигать не менее 0,70, чтобы рассматривать тест удовлетворяющим данному требованию.

Впрочем, данный метод не свободен от ряда недостатков. Если временной промежуток недостаточно продолжителен, то отвечающие могут запомнить некоторые ответы. Если же он, наоборот, чрезмерно велик, то по его истечении способности тестируемых могут претерпеть изменения (усилиться или ослабеть). Постоянство теста уменьшится, по крайней мере, внешне. И произой-

дет это отнюдь не из-за присущих ему недостатков, но из-за перемен в личности тестируемого.

Второй способ называется методом однородности. Он заключается в том, чтобы разделить тест на две части, содержащие равное число одинаковых по степени сложности вопросов, после чего провести тестирование группы и сравнить результаты, продемонстрированные каждым испытуемым в каждой из частей. Полученный коэффициент корреляции именуется в этом случае коэффициентом однородности.

Чтобы ограничить возможности памяти, допускается комбинировать методы повторного тестирования и однородности (сначала группе предлагаются вопросы первой части теста, а по прошествии времени — второй).

Третий способ называют методом эквивалентности. Он предполагает, что одной и той же группе предлагается два теста, содержащие вопросы, считающиеся эквивалентными — по своей природе и по уровню сложности. Эти тесты могут проводиться или одновременно (в этом случае коэффициент эквивалентности будет приближаться к коэффициенту однородности), или по прошествии некоторого времени (тогда коэффициент эквивалентности будет близок коэффициенту постоянства).

Но, несмотря на научные методики, необходимо подчеркнуть, что добиться полной корреляции практически невозможно, и все вышеназванные коэффициенты находятся между +1 и -1.

Кроме того, многие авторы сходятся во мнении, что тесты на личные способности обладают меньшим постоянством, чем тесты на эффективность.

3. Валидность.

У понятия «валидность» несколько значений. И дать определение, в котором отразились бы все они, невозможно. Остается определить их одно за другим.

Строго говоря, валидность — это последнее качество, которым должен обладать тест. Ведь речь идет в данном случае о его адекватности. Тест валиден, если он дает информацию, позволяющую, как того ожидает работодатель, принять решение. Это определение перекрывает три значения валидности: структурное (насколько тест оценивает имен-

но то, что он призван оценивать), содержательное (насколько в содержании теста отражены все основные формообразующие элементы изучаемого аспекта личности) и прогностическое (насколько тест позволяет предсказать поведение индивида в рабочей ситуации). На деле, три значения могут быть сведены к двум аспектам валидности теста. Структурное и содержательное значения позволяют подтвердить, в какой мере данные тестирования соответствуют тем качествам, что были определены в ходе анализа трудовой деятельности как необходимые для данной работы. Таким образом, оба этих значения относятся к диагностической гипотезе теста, связывая между собой тест и профиль личности кандидата.

Прогностическое значение валидности теста дает возможность проверить, позволяет ли данный тест предсказать будущие успехи кандидата в его профессиональной деятельности на основании адекватных критериев. Это качество теста позволяет оценить его возможности в области прогноза, в определении связи между профилем личности и ее карьерными способностями, что является предметом уже последующего анализа.

В широком смысле этого слова «валидность» включает в себя все три вышеназванные качества хорошего теста. Тем самым выглядит вполне уместным использование в этом случае термина «достоверность».

Два другие качества (чувствительность и постоянство) участвуют вместе со структурной и содержательной валидностью в процессе диагностики, осуществляемой в ходе тестирования.

Приведенная ниже таблица позволяет уточнить понятия (табл. 1).

Таблица 1

Уточнение понятий достоверности

Достоверность				
Чувствительность	Постоянство	Валидность		
		Структурная	Содержательная	Прогностическая
Диагностическая гипотеза				Прогностическая гипотеза

Если тест обладает структурной валидностью, то можно предположить утвердительный ответ на вопрос, касается ли он именно тех черт характера, которые призван определить. Но чтобы дать такой ответ, приходится прибегать чаще всего к гипотетически-дедуктивному методу.

Гипотеза сопоставляется с реальностью в ходе эксперимента, в результате которого строится новая гипотеза, вновь подвергаемая экспериментальной проверке, и т.д.

Структурная валидность теста может быть оценена также только экспериментально. Предположим, что одной и той же группе кандидатов предлагается дважды пройти некий тест через определенный промежуток времени. Во время перерыва между двумя попытками на испытуемых оказывают некое воздействие, чтобы изменить те их способности, что тест призван оценить. Если результаты второй попытки окажутся отличными от результатов первой, из этого можно будет заключить, что тест действительно оценивает те качества, на которые рассчитывали его разработчики.

Б. Ганглофф иллюстрирует этот метод на примере теста на мужской сексуальный тонус. Он был предложен группе мужчин, отвечавших анонимно, без оглядки на социальные, моральные или религиозные условности. После первой попытки испытуемые были разделены на две группы, первой из которой дали алкоголь, а второй — метилоэстренолон, лекарство, подавляющее мужское либидо. Вторая попытка засвидетельствовала увеличение результатов в первой группе и уменьшение во второй. Этот эксперимент позволил подтвердить структурную валидность теста³.

Однако исследование упомянутой валидности теста намного сложнее, если он касается таких психологических черт, само определение которых вызывает проблемы. Одним из часто приводимых тому примеров служит такое качество, как понимание. Будучи не только некоей чертой личности, чье определение неизменно и принято всеми, понимание является абстрактным термином, подразумевающим наличие под собой определенного теоретического

основания. В этом случае подтвердить структурную валидность теста означает также подтвердить и ту теорию, на которой покоится данная концепция «понимания».

Впрочем, недостаточно удостовериться, что тест оценивает именно это качество или черту характера. Требуется также знать, отражаются ли в нем все значимые стороны исследуемого качества или черты. Поэтому структурную валидность должна дополнять содержательная. Она предполагает тщательное изучение постулатов теста, с тем чтобы определить, в какой мере они охватывают все главные проявления черты характера, на исследование которой направлен тест.

Последнее предполагает, что указанная психологическая черта хорошо известна и четко определена. На практике это бывает далеко не так. Многим легче определить уровень знаний по математике, необходимый для перехода из 5-го в 6-й класс, и разработать соответствующий тест на эрудицию, чем проанализировать все аспекты агрессивности в тесте на личные качества или, как о том уже говорилось выше, учесть все стороны такой способности, как понимание.

Упомянутая нами трудность, ограничивающая содержательную валидность теста, ограничивает и его диагностические способности. И следует отметить, что это не единственное ограничение.

4. ОГРАНИЧЕНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ТЕСТА

Метрические способности теста и, соответственно, его достоверность ограничиваются действием нескольких факторов. Их можно подразделить на две группы: первая носит внутриличностный характер и зависит от индивидуальных особенностей кандидата, вторая связана с условиями прохождения теста.

1. Условия тестирования.

А) Указания и роль экзаменатора.

Указания экзаменатора, если они не повторяются каждый раз дословно, оказывают влияние на ответы кан-

дидата. Во время тестов на агрессивность, проводимых по заказу торговых компаний, экзаменаторы замечают, что результаты сильно разнятся в зависимости от того, представляют ли данный тест кандидатам как тест на агрессивность, на спонтанную реакцию, или вовсе не дают никакого названия. И даже если этот случай не относится к разряду научного исследования, отмеченная зависимость не вызывает сомнений. Побуждение субъекта к некоему заранее заданному поведению является основой для любого психологического взаимодействия.

Влияние экзаменатора на результаты проективных тестов многократно отмечалось теми же Д. Анзье и К. Шабер⁴. Направление и детализация указаний, время и способ обработки полученных от кандидата материалов сильно различаются у разных экзаменаторов. Для сведения этого влияния к минимуму крайне важно, чтобы экзаменатор отдавал себе отчет в том, что некоторые авторы называют «личным уравнением», порождаемым особенностями его собственной личности. Иначе велика опасность, что экзаменатор будет занят поиском в испытуемом человеке своих собственных слабостей. А этот поиск обязательно повлияет и на указания, и, посредством их, на ответы, и неизбежно — на интерпретацию последних.

Б) Выставление оценок или интерпретация и роль проверяющего.

Выставление оценки, если последняя не повторяется из теста в тест и от одного кандидата к другому, также влияет на результаты тестирования. Проблема оценки, впрочем, возникает редко в случаях тестов на способности и личных опросов, располагающих, как правило, оценочной шкалой. Однако не часто можно увидеть тест, сконструированный по заказу какой бы то ни было фирмы, состоящий из понятных для всех вопросов. Разумеется, проверяющий располагает в этом случае пособием, в котором сведены наиболее типичные ответы вместе с полагающимися для них оценками. Но пособие не в силах охватить весь спектр возможных ответов, и проверяющему подчас приходится прибегать к собственной ин-

туции, чтобы выставить оценку. Здесь-то и проявляется его роль.

Субъективное влияние проверяющего становится еще более заметным в случае толкования проективного теста, зачастую предполагающего наличие разных систем интерпретации. Тест на тематическое восприятие и тест Роршаха относятся именно к этому разряду.

В) Другие возможности.

Для того чтобы результаты теста вызывали доверие, следует очень четко соблюдать продолжительность тестирования, в особенности если испытание предполагает хронометраж. Если на десятиминутный логический тест отвести четверть часа, сохранив прежнюю шкалу оценки, то разница в результатах окажется очень существенной. Как следствие, тест перестанет быть показательным.

Сказаться на результатах теста может и оформление пространства: размеры помещения, комфорт, освещение, температура, наличие шумов и т.п. Все эти факторы могут повлиять на способности кандидата.

2. Кандидат.

А) Подготовка.

Подготовка относится к числу факторов, влияющих на результаты тестов на способности. При помощи соответствующих пособий можно заранее понять, что следует отвечать на самые разные вопросы в ходе тестов на рассудительность и какие закономерности присутствуют в этих тестах. Закономерностей может быть много, но некоторые из них повторяются из теста в тест. Однажды встреченные и усвоенные, они уже не представляют для кандидата прежней сложности. Кроме того, подготовка к тесту избавляет соискателя от страха перед неким неведомым для него способом профессионального отбора.

Б) Психологическое состояние кандидата.

Морально-психологическое состояние кандидата, в котором отражаются самые переменчивые черты его характера, является еще одним фактором, влияющим на его способности в ходе тестирования. Переменчивость и представляет собой наибольшую сложность в оценке этих черт. Дело в том, что авторы тестов вынужденно от-

носятся к личности испытуемого как к некоей постоянной величине. В то же время настроение человека может претерпевать сильные колебания, и значительное число психологов согласно с тезисом о большой изменчивости манеры поведения.

Поведение индивида одинаково зависит и от ситуации, и от способа ее восприятия, и от личных качеств. Утверждение, что человек, охарактеризованный как вспыльчивый и неуравновешенный, проявит эти качества в любой ситуации, выглядит необоснованным. Все зависит и от ситуации, и от человека. В одной и той же напряженной ситуации два человека, охарактеризованные в ходе одного теста как агрессивные, могут продемонстрировать различное поведение.

Не обходится без влияния и эмоциональное состояние соискателя, в особенности если время тестирования ограничено.

И каким бы ни был экзамен, если соискатель чувствует на себе груз его важности и сопровождающий его страх перед провалом, это может существенно снизить продемонстрированные им результаты.

В) «Социальная заинтересованность».

Исследованные нами факторы, являясь субъективными, в то же время независимы от воли и желания кандидата. Они, как можно было бы сказать, дают о нем представление вопреки его намерениям. В то же время нельзя упускать из вида и тот образ, который соискатель хочет для себя создать. Личные опросы часто упрекают в том, что их можно повернуть в свою пользу. Иными словами, соискатель чувствует, что какие-то ответы выглядят, с точки зрения социума, более желательными, и подстраивается под них, рассчитывая сформировать о себе позитивное впечатление. И ему это сделать тем легче, чем больше он может найти пособий, растолковывающих, каких «ошибок» ему следует избегать.

По этой причине только откровенность кандидата определяет ценность его ответов.

Для борьбы с этой напастью существует несколько методов. Первый состоит в том, чтобы сделать вопросы ме-

нее «читаемыми», дабы соискатель не всегда мог понять, какие черты характера ими исследуются.

Второй предполагает замену простых вопросов, на которые необходимо отвечать лишь «да» или «нет», более сложными, предполагающими несколько вариантов ответа на выбор. При этом, в идеальном случае, каждый из вариантов может выглядеть одинаково позитивным или негативным в глазах общества либо отражать в себе такое личное качество, которым соискатель хотел бы себя наделить.

Наконец, составители тестов разрабатывают настоящие системы проверки на ложь. В число постулатов включают некое число вопросов, касающихся ряда неблагоприятных, но распространенных поступков, совершаемых большинством из нас.

Например, можно задать вопрос: «Вы когда-нибудь говорили неправду?» Отрицательный ответ покажет степень желания кандидата составить о себе сверхположительное впечатление. Калифорнийский психологический перечень содержит целый свод подобных ловушек для лжи.

Однако и перечисленные методы не свободны от недостатков. В своем стремлении побороть социальную заинтересованность они вносят ряд иных проблем.

К примеру, соискатель окажется в затруднительном положении, выбирая между вариантами ответа: «Я медленно принимаю решения» и «Я — недисциплинированный человек». Желание составителей дать кандидату на выбор утверждения одинаково положительные или, в данном случае, отрицательные, усложнит сам выбор и скажется на общих результатах теста, повысив их в одном и понизив в другом.

Глава 2

ПРОГНОСТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ТЕСТА

Уравнение, лежащее в основании использования теста по подбору персонала, состоит из двух частей: самого теста (позволяющего определить профиль личности) и профиля личности (предназначенного для предсказания поведения кандидата в рабочей ситуации).

Первая часть уравнения: отношение между тестом и профилем личности, как показало предшествующее исследование, содержит много неизвестных. А что можно сказать о второй части, об отношении профиля и успеха в работе?

1. ОТПРАВНАЯ ТОЧКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УСПЕХА

1. Принцип.

Чтобы оценить возможности теста спрогнозировать профессиональный успех, необходимо в точности описать, что представляет собой последний, и даже его измерить. Достоверность описания профессионального успеха кажется не менее значимой, чем достоверность теста. Действительно, тест нельзя упрекать в неадекватности, если критерии, на которых основывается анализ, не достоверны сами по себе.

Как подчеркивает Клод Леви-Лебуайе, описание и, в еще большей степени, оценка профессионального успеха зависят от стратегических задач, которые поставила перед собой фирма⁵. Именно они определяют конкретное содержание профессионального успеха. Необходимость

соединить общие интересы фирмы с личными интересами ее сотрудников вынуждает выделить два аспекта профессионального успеха: цели сами по себе, а также средства и усилия, приложения которых фирма ожидает от своего персонала. Цели и средства формируют критерии, на основании которых выносится суждение о профессиональном успехе. Впрочем, все это чистой воды допущения, поскольку одни из упомянутых критериев являются объективными и поддаются измерению, другие же в высшей степени субъективны.

2. Критерии.

Объективные критерии можно подразделить на две группы: критерии продуктивности и деятельности.

Если итогом деятельности работника является некий измеряемый продукт, можно использовать критерий продуктивности. К примеру, число заключенных сделок в случае менеджера по продажам.

Ограничением для объективного критерия продуктивности служит, однако, риск его контаминации*. Последняя наблюдается, когда различия в производительности труда зависят не от способностей работников, а от внешних условий. В упомянутом случае менеджера по продажам решающее влияние на число сделок может оказать географический фактор: количество потенциальной клиентуры может сильно разниться в зависимости от региона.

Некоторые виды деятельности и вовсе не позволяют применить этот критерий, поскольку не предполагают никакого измеряемого продукта деятельности. Например, некоторые управленческие должности. Оценивая работу менеджера по персоналу, можно, разумеется, обнаружить некие половинчатые критерии, связанные с результатами социального аудита, однако они не отразят всей полноты деятельности на этом посту. Кроме того, они не являются дискриминационными, то есть не позволяют дифференцировать друг относительно друга несколько

* Контаминация (лат. *contaminatio* — смешение) — смешение двух или нескольких событий при их описании (примеч. науч. ред).

человек, и не свободны от контаминации, завися от условий работы.

Поэтому в последнем случае чаще используется объективный критерий деятельности. Иными словами, основой для анализа служит не продукт деятельности, а ее форма и способ осуществления. Одним из легко обобщаемых критериев деятельности может служить отсутствие работника на рабочем месте. Впрочем, и здесь сохраняется риск контаминации. Многие зависит, к примеру, от того, принимать ли в расчет отсутствие на работе по уважительной причине.

«Объективные» критерии профессионального успеха вовсе не столь удовлетворительны, как то могло бы казаться, и их недостатки всегда должны приниматься во внимание организаторами тестирования.

Поскольку объективные критерии не могут охватить всей полноты профессиональной деятельности, приходится использовать и так называемые субъективные критерии. Их задача состоит в оценке поведения и черт характера. Использование этих критериев сталкивается с двумя трудностями. Во-первых, крайним субъективизмом отличается суждение о том, какое поведение должно соответствовать успеху или неудаче в работе.

Более того, поведение оценивается наблюдателем, чей взгляд столь же субъективен. Выставленные им оценки будут зависеть, главным образом, от его снисходительности или, напротив, требовательности. Некоторые экзаменаторы, к примеру, с легкостью ставят самые высокие оценки, тогда как другие решаются на них лишь в исключительных случаях. Более того, субъективный взгляд экзаменатора зависит от хорошо известного психологам гало-эффекта. Он означает, что для экзаменатора представляет трудность найти независимую оценку для каждого из критериев успеха. Часто бывает, что у проверяющего (и одновременно вышестоящего начальника) уже есть сложившееся мнение о подчиненном, и оно, положительное или отрицательное, отражается в каждом критерии. Итак, он будет склонен выражать свое общее мнение, оценивая все стороны личности подчиненного.

Ко всему этому добавляется риск не принимать в расчет весь период анализа трудовой деятельности, длящегося, как правило, год, а основывать свои выводы на последних наблюдениях.

Так же, как анализ трудовой деятельности или определение желаемого набора личных качеств, анализ профессионального успеха имеет свои ограничения. Оценить другого — очень сложное дело. Однако само размышление над проблемой ограничений, о способах анализа и о методике оценки профессионального успеха является важным шагом в направлении к ее эффективности и объективности.

2. МЕТОДОЛОГИЯ: ИССЛЕДОВАНИЕ ДОСТОВЕРНОСТИ КРИТЕРИЯ ПРОГНОЗА

Качеством, благодаря которому определенный в ходе теста профиль личности позволяет сделать вывод о будущем ее поведении в рабочей ситуации, об успехе или неудаче, является один из аспектов достоверности теста, а именно достоверность критерия прогноза. Указанный аспект достоверности может быть подтвержден только опытным путем. Для этого применяются два способа, каждый из которых имеет свои ограничения.

1. Исследования конкурентной достоверности.

Первый из указанных методов состоит в том, чтобы отмечать критерии успеха и «предзнаменования» (результаты теста) в одно и то же время.

Достоверность критерия прогноза называется в этом случае конкурентной достоверностью.

Конкурентная достоверность, по определению, может быть оценена только посредством тестирования лиц, уже принятых на работу. Речь идет о том, чтобы изучать критерии успеха и «предзнаменования» в один и тот же момент, предлагая группе работников, занимающих одну и ту же должность, один или несколько тестов, направленных на предварительную оценку профессионального успеха кандидатов на эту должность. Это условие необходимо для того, чтобы располагать к моменту прохождения теста ин-

формацией о профессиональных успехах или неудачах тестируемых. Слабости этого метода очевидны. Первая заключается в том, что тестируемая группа не может считаться репрезентативной в отношении кандидатов, для которых может предназначаться этот же тест. Она состоит из уже принятых на работу, успешно прошедших этап профессионального отбора. Результаты отсеянных не принимаются в расчет, в то время как и они являются вполне репрезентативными, и в этом одна из слабостей указанного метода.

Вторая проистекает из уже упомянутого нами фактора — подготовки или, чтобы быть точнее, профессионального опыта. Проработав некоторое время к моменту тестирования, люди обретают некий опыт, влияние которого на результаты невозможно отрицать, хотя и сложно определить его реальный объем.

Но, несмотря на многочисленные недостатки, простота использования приводит к тому, что к этому методу прибегают довольно часто.

2. Исследования прогностической достоверности.

Второй метод состоит в том, чтобы оставить некоторый временной интервал между тестом и описанием последующих профессиональных результатов. Достоверность критерия прогноза называется в этом случае прогностической достоверностью.

Она позволяет счастливо избежать двух подводных камней исследования конкурентной достоверности. Она не подвержена тому влиянию личного опыта, какой наблюдается, если между тестированием и оценкой результатов работы вклинивается временной промежуток. Однако проблема отсутствия репрезентативности в выборке тестируемых становится еще более сложной. Разумеется, в момент тестирования группа состоит не только из работников, но и из кандидатов. В то же время те, к кому впоследствии окажется применим критерий прогноза профессионального успеха, будут только из числа принятых. Кандидаты, не прошедшие отбор, окажутся исключенными из выборки, если только не вообразить гипотетическую ситуацию, что их возьмут на работу только для того, чтобы сравнить по

прошествии времени их результаты с результатами их более успешных коллег. В рамках фирмы подобное положение вещей выглядит совсем уж фантастическим.

В результате приходится признать, что подобные исследования возможны только в таких структурах, как армия, куда принимают вне зависимости от итогов предварительного тестирования.

Впрочем, по всему видно, что если преодолеть проблемы репрезентативности, то исследование прогностической достоверности выглядит более заслуживающим доверия, чем достоверности конкурентной.

Много серьезных методологических препятствий стоит на пути исследователя, желающего разобраться, насколько результаты тестирования позволяют давать прогноз на будущее. Однако, даже преодолев их, можно столкнуться с целым рядом факторов, вступающих в противоречие с самой принципиальной возможностью теста делать прогнозы.

3. ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОГНОСТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТЕСТИРОВАНИЯ

1. Проблема мотивации соискателя.

Тесты на эффективность имеют своей целью выявлять эрудицию и способности кандидата, персональные тесты — определенные черты его характера. Все это важно для успешной карьеры, но явно недостаточно при отсутствии у работника мотивации.

Стремление к успеху — основной залог достижений в работе. Но оно не является постоянной и измеримой чертой характера. Мотивация формируется в некоем контексте, и она неотделима от него. У каждого есть своя любимая профессия, вид спорта либо творческий жанр, и круг этих предпочтений не безграничен.

Мотивация зависит в первую очередь от представлений человека о своих способностях добиться успеха, если он приложит к этому некие усилия. Если возложенная на него компанией задача покажется ему превосходящей его возможности, если он почувствует свое бессилие перед ней, то все попытки заранее покажутся ему бесплодными.

Впрочем, мотивация — это, прежде всего, и вопрос удовлетворения амбиций. Каждый из нас мотивирован тем, что представляется нам наиболее важным в данный конкретный отрезок времени. А приоритеты меняются. И чтобы мотивация совпадала с работой, требуется, чтобы последняя представляла в глазах работника нечто, что могло бы его постоянно заинтересовывать в течение длительного времени. Источники интереса могут быть разными: заработная плата, условия работы, социальный статус, признание результатов труда, представившиеся возможности, развитие личности и т.п. Все это невозможно оценить посредством тестирования, и тому есть три причины.

Источники мотивации зависят не только от кандидата, но и от работодателя, в то время как объектом тестирования при подборе персонала служит именно кандидат.

Источники мотивации изменяются во времени. Возможности для удовлетворения амбиций, предоставляемые кандидату предприятием в момент приема на работу, могут быть исчерпаны впоследствии.

Наконец, то, что удовлетворяет работника при приеме, может потерять для него всякую ценность через несколько лет, а то и месяцев.

Последняя проблема серьезно усилилась в нынешней экономической ситуации. Безработица заставляет кандидатов соглашаться на работу, с которой они едва ли бы стали мириться в иных условиях.

Вывод очевиден, каким бы парадоксальным он ни казался: есть опасение, что «правильно подобранный» кандидат, с точки зрения его подготовки, способностей, личных и специфических качеств для этой должности, окажется совершенно неэффективным, поскольку условия работы не будут его устраивать.

2. Другие факторы.

Помимо мотивации существует еще один важный момент — расхождение между тем, что предсказывает тест и тем, что выявляет работа. Расхождение это обусловлено действием таких факторов, как взаимоотношения с

коллегами, морально-психологическое состояние и события в личной жизни, влияющие на профессиональную деятельность.

Работа не сводится к простому набору телодвижений. Это сложная и динамичная, социально обусловленная ситуация, оказавшись в которой, человек, несмотря на все его знания, может чувствовать себя некомфортно по причине, никак не связанной с работой, но оказывающейся решающей, и наоборот. То же самое относится и к тестам на ситуативную реакцию. Наивно думать, что можно полностью смоделировать рабочую ситуацию. Во время такого теста кандидат ощущает себя словно в театре, где действует эффект зрителя, оказывает влияние экзаменатор, а стресс в модели по природе отличается от стресса профессионального. Это всего лишь симуляция, когда карикатурная, когда и весьма интересная, но всегда далекая от реальности.

Рабочая ситуация всегда сложнее той, что описывается в тесте, и всегда богаче. Тест не может охватить всей полноты профессиональной деятельности, и потому коэффициенты корреляции между данными, полученными в ходе тестирования и во время анализа трудовой деятельности, малы в своих абсолютных значениях.

Но все эти слабости не должны вводить нас в заблуждение. Не стоит класть все тесты при подборе персонала в одну корзину. Несмотря на их несовершенство, они представляют собой важное вспомогательное средство профессиональной ориентации. И некоторые из них менее несовершенны, чем другие.

4. РЕЗУЛЬТАТ: ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОСТИЧЕСКОЙ ДОСТОВЕРНОСТИ МЕТОДОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Представление о возможностях тестов в области прогноза варьируются от одного исследования к другому. Впрочем, есть подборки данных для каждого типа тестов. И различия в степени достоверности наблюдаются скорее не между различными типами тестов, но между все-

ми тестами (на эффективность, личные качества и ситуативную реакцию) и другими методами подбора персонала (интервью, сбор сведений, резюме, графология и другие техники, которые вполне можно назвать «иррациональными»). Коэффициенты достоверности, приведенные ниже, взяты из трех исследований американских ученых: Хантера Хантера 1984 г. и Кука 1988 г., отраженных в исследовании К. Леви-Лебуайе⁶, а также Робертсона и Смита, на которых основывается исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье⁷.

1. Прогностическая достоверность теста.

А) Тесты на способности и на понимание.

Согласно данным, приведенным К. Леви-Лебуайе, средний коэффициент их достоверности составляет 0,53 и выражает отношение между результатами тестирования и критериями успеха.

Если отдельно рассматривать тесты на понимание, коэффициент их достоверности составит от 0,25 до 0,45. Исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье приводит результаты того же порядка (0,25–0,45 для тестов на понимание и 0,38–0,54 для тестов на способности). Следовательно, в тестах на способности содержится больше возможностей для прогноза, чем в тестах на понимание. Впрочем, налицо обман зрения. Исследование Хантера показывает, что прогностические возможности обоих типов тестов зависят от исследуемой деятельности. Достоверность испытаний на понимание увеличивается вместе с усложнением задач. Коэффициент достигает 0,58 в случаях деятельности по обработке информации и координированию, и только 0,23, если речь идет о хранении товаров. Достоверность психомоторных тестов, напротив, растет с уменьшением сложности задач. Коэффициент равен 0,21, когда говорится об обработке информации, и достигает 0,48 при хранении товаров.

Таким образом, использование тестов на способности может сообщать важную информацию, в особенности о молодых кандидатах, о которых, за исключением их учебы, мало что известно.

Б) Тесты на личностные качества.

Если верить данным К. Леви-Лебуайе, достоверность личностных опросников и типологий в основном незначительна.

Коэффициенты корреляции, приводимые в исследованиях, находятся в пределах 0,10 и 0,20. Впрочем, необходимо отметить, что в работе Робертсона и Смита, процитированной М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, называется иной, вполне удовлетворительный коэффициент — 0,40.

Незначительный уровень достоверности обусловлен уже упомянутыми нами факторами: нестабильностью изучаемых черт характера, влиянием на ответы кандидатов одобряемых в обществе стереотипов поведения, а также различными описаниями одной и той же черты характера, присутствующими в тестах.

Опросы об интересах являют те же результаты. Коэффициент их достоверности также находится между 0,10 и 0,20. Таким образом, они не позволяют выделить в рамках одной профессиональной группы тех, чья карьера сложилась хорошо, и тех, чьи успехи выглядят весьма средними.

Достоверность проективных техник кажется еще меньшей, чем у личностных опросников. По словам К. Леви-Лебуайе, результаты исследований о прогностической ценности проективных техник в области профориентации разочаровывают. Более того, они очень немногочисленны. Первопричина слабости проективных техник заключается в большой зависимости результатов теста от личности экзаменатора. Кроме того, большинство названных методов разрабатывались для использования в клинических условиях или в научных целях, но никак не для подбора персонала.

Д. Анзье и К. Шабер также упоминают тот факт, что большинство исследований достоверности проективных тестов называют коэффициент близким к 0. Однако они объясняют столь низкие результаты невозможностью оценить достоверность проективного теста такими внешними критериями, как профессиональный успех. Ведь

доказательство достоверности прогноза предполагает, что выявленные критерии успеха сравниваются с чертами характера, определенными в ходе тестирования. В то же время проективная техника не оценивает отдельные черты характера, поскольку она основана на холистической и динамической концепциях личности. Потому-то и невозможно однозначно сказать, связаны ли результаты теста Роршаха с успехами и неудачами на трудовом посту. Те же, кто настойчиво пытается обнаружить какую бы то ни было связь, вырывают из общего контекста несколько случайных черт, что приводит их к практически нулевой достоверности. Подобная аргументация убеждает многих сторонников проективных методов в том, что поиск коэффициента достоверности противоречит самому духу проективных методов тестирования.

Если попытки рассчитывать прогностическую достоверность проективных тестов в деле подбора персонала противоречат их сущности, то проблема, ускользнув из научной плоскости, с новой силой встала в плоскости этической. Ведь это означает, что использующий эти тесты работодатель находится в ситуации полнейшей неопределенности.

В этом контексте крайне затруднительно определить, что в случае использования проективных тестов относится к области веры, а что — к области научного знания.

Следует также напомнить, что, по данным исследования Робертсона и Смита, средний коэффициент корреляции тестов на личные качества (включая опросы и проективные техники) составляет 0,15. Стало быть, они не в состоянии достоверно спрогнозировать будущие успехи в работе.

Для каждой профессии и, наверное, даже для каждой должности есть свои необходимые и определяющие успех способности. Поэтому было бы неблагодарно прибегать в ходе подбора персонала только к тестам на личные качества.

В) Деловые игры и центры профориентации.

Достоверность деловых игр в относительных значениях довольно высока. Это объясняется тем, что по сво-

ей внутренней сути они представляют собой тесты, которые стремятся в максимальной степени приблизиться к реальным условиям работы, а также тем, что они обладают «внешней достоверностью», и потому кандидаты участвуют в них с большей мотивацией, чем в обычных тестах.

Коэффициент достоверности их в целом превышает 0,40. Исследование К. Леви-Лебуайе называет цифру 0,44, тогда как М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, ссылаясь на Робертсона и Смита, сообщают еще больший коэффициент — 0,53.

У центров профориентации коэффициент достоверности немного ниже, он достигает 0,43. Однако и здесь мы сталкиваемся с обманом зрения, поскольку достоверность тестов зависит от профессии. Она более высока в отношении управленческого персонала, поскольку его деятельность включает в себя очень разные задачи и разнообразие используемых в этих центрах методов позволяет наиболее полно и всесторонне их изучить.

2. Прогностическая достоверность других методов подбора персонала.

А) Интервью.

Интервью — самый распространенный способ подбора персонала (к нему прибегают 99 % фирм), и одновременно — наименее достоверный. Исследования, на которые ссылается К. Леви-Лебуайе, оценивают его коэффициент достоверности в 0,14; М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, в свою очередь, приводят цифры от 0,14 до 0,23.

У столь малой достоверности несколько причин.

Интервью не является стандартизованным методом: продолжительность и число интервьюеров могут меняться. Тон беседы также может быть либо очень дружественным, либо, наоборот, напряженным.

На восприятие личности кандидата и ее оценку влияют собственные ощущения и пристрастия интервьюера. Они приписывают поведению соискателя совершенно субъективные причины, варьирующиеся в зависимости от интервьюера. Предубеждения, взгляды на жизнь или

просто уровень культуры и личный опыт интервьюера обуславливают его отношение к кандидату.

В конце концов, основная цель интервью — дать нанимателю представление об относительных качествах личности кандидата. Интервью нецелесообразно отменять, поскольку оно позволяет дополнить данные резюме и ответить на вопросы, задаваемые претендентом, а также показать кандидату представление о фирме и о его предполагаемой работе. И самое главное, интервью является первой личной встречей представителей работодателя с кандидатом, что дает им возможность установить между собой отношения.

Впрочем, вызывает удивление, сколько человек, прибегающих к интервью, пребывают в уверенности относительно возможностей этого метода в плане прогноза.

Б) Графология.

Предположение о том, что личность человека отражается в его почерке, столь сильно разнящимся от одного из нас к другому, имеет право на существование. Но гипотеза не может считаться показательной. Ее необходимо подтвердить, научно обосновав связи между личными качествами и особенностями письма. Более того, этот научный анализ не избавит сторонников графологии от изучения ее достоверности, постоянства и чувствительности.

Необходимо при этом признать, что исследований и постоянства, и достоверности немного, скорее всего потому, что, в отличие от проективной техники, в графологии существует несколько школ и направлений.

От самих же представителей нередко можно услышать, что достоверность сведений в огромной мере зависит от самого графолога, что между ними попадаются хорошие и плохие специалисты, что опыт и интуиция являются определяющими моментами. Таким образом, главные аргументы в защиту этой технологии не относятся к разряду научных. Поэтому при современном уровне развития научных знаний невозможно рационально объяснить столь частое использование графологии в области подбора персонала.

В) Резюме.

Резюме является основным элементом первого этапа подбора персонала, средством первичного просеивания кандидатов.

Однако прогностическая ценность сведений о личном прошлом кандидата отнюдь не является очевидной. Предполагается, что человек проявит себя в будущем точно так же, как и в прошлом. Эта точка зрения базируется на убеждении, что кандидат, занимавший в прошлом должность, на которую он ныне претендует, уже располагает необходимыми знаниями и профессиональным опытом. Но делать на основании прошлых успехов и неудач вывод об успехах или неудачах будущих было бы слишком поспешным решением. Ведь оно совершенно упускает из вида роль рабочей ситуации (отношений, которые кандидат поддерживал со своими коллегами и начальством, чувство удовлетворения от своей прошлой работы, его соответствие внутреннему распорядку и культуре общения, принятым в компании и т.п.).

Все вышеперечисленное объясняет, почему прогностические возможности резюме считаются весьма средними (от 0,20 до 0,40, согласно исследованиям).

Г) Сбор сведений.

Речь идет о сборе сведений о кандидате среди тех лиц, кому знакомо его поведение на работе.

Задача этой операции — узнать мнение о кандидате и его поведении в различных ситуациях. Впрочем, она же служит и для подтверждения полученной от самого кандидата информации об уровне его образования, дипломах, сертификатах и занимаемых должностях.

Наниматель ожидает от сведений этого рода подтверждения или опровержения того впечатления, что сложилось у него в ходе интервью.

Тем не менее сбор сведений множит нестыковки интервью и резюме.

С одной стороны, мнение прежнего работодателя или профессора субъективно. С другой, опрашиваемые нередко умалчивают о том, что считают недостатками кандидата, дабы не нанести ему ущерб. Их информация носит

частичный и частный характер. С другой стороны, этот способ основан на спорном убеждении, что прежнее поведение кандидата определяет его поведение в будущем.

Из всего этого вытекает уверенность в слабой достоверности сбора сведений о кандидате. Согласно исследованию К. Леви-Лебуайе, коэффициент достоверности равен 0,26.

Д) Иррациональные техники.

К ним относятся френология, астрология, нумерология, хиромантия, гематопсихология, физиогномика и т.п.

С научной точки зрения, ни один из методов, основанный на вышеназванных принципах, не может считаться достоверным, насколько позволяет нам судить уровень наших познаний. Не вдаваясь в эпистемологические споры о том, что такое наука, необходимо, тем не менее, напомнить, что любая дисциплина, претендующая на звание науки о человеке, должна опираться на научную методологию, подобную той, что существует в точных науках. Именно ее отсутствие позволяет отнести астрологию и подобные ей практики к области иррационального. Нужно констатировать, что их диагностические претензии ни на чем серьезном не основаны. В отличие от «классических» тестов, диагностическая ценность подобных техник совершенно неуловима. Причинно-следственные связи не поддаются установлению. Иными словами, представление о связи между лицевым углом и холерическим темпераментом покоится только на убежденности адептов френологии, в то время как связь между постулатами теста на способности и изучаемыми им способностями является объектом двух исследований — достоверности структуры и содержания теста. Именно исследования позволяют сделать вывод об обоснованности этой связи. Иррациональные техники получили свое название потому, что отменяют любую диагностику, претендуя на предсказание будущего. Но этого явно недостаточно, к тому же нет никаких оснований полагать, что подобные техники могут предсказать поведение кандидата в рабочей ситуации. Наоборот, многое заставляет сомневаться в их возможностях. В конце концов, их диагноз

и прогноз не имеют под собой ничего, кроме веры, а разве вера не является врагом научного знания?

И тем не менее представители любой из этих практик, которые можно назвать шарлатанскими, пытаются взять на вооружение наукообразную терминологию. Налицо настоящее семантическое трансовеститство. Астролог называет себя космопсихологом, хиромант — хирологом, гадалка по крови становится гематопсихологом, кто-то — физиономистом, френологом и т.д., в зависимости от того, на чем сосредоточено его внимание — жесте, выражении лица или форме черепа.

ЛИТЕРАТУРА

¹ Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les methodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. V. 20. № 1. P. 78.

² Gangloff B. La sélection par les tests. EAP, 1994. P. 85.

³ Ibid.

⁴ Anzieu D., Chabert C. Les méthodes projectives. PUF, 1961. P. 301—304.

⁵ Levy-Leboyer C. Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir? Les Editions d'Organisation, 1990. P. 37.

⁶ Levy-Leboyer C. Op.cit.

⁷ Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Op. cit.

Часть 3

ВЛИЯНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ И НРАВСТВЕННЫХ НОРМ НА СПЕЦИФИКУ ТЕСТОВ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

В условиях довольно сильной безработицы прием на работу, несомненно, скрывает в себе неравенство отношений между претендентом и работодателем. Помимо того что соискатель рабочего места выступает в роли просителя, а работодатель — благодетеля, последний располагает свободой выбора, то есть той привилегией, которой кандидат наделяется в редчайших случаях.

Впрочем, все это сказано не для того, чтобы совершенно бесполезно восставать с грозными обличениями против подобного положения вещей, а для привлечения внимания к ситуации, чреватой злоупотреблениями, возможными при высоком положении работодателя.

Частые упреки в адрес лиц, принимающих людей на работу, в том, что они навязывают кандидатам некую процедуру профессионального отбора, лишены сколько-нибудь серьезного основания. Слишком фантастической выглядела бы сцена, в которой наниматель представлял бы выбор метода селекции за человеком, поступающим на работу. Это еще было бы возможно, если бы последний имел очень хорошее представление обо всей гамме предоставляемых ему работодателем возможностей, если бы он умел и мог ими воспользоваться, но самое главное, чтобы метод, избранный кандидатом, был достоверным. Достичь соединения всех перечисленных условий, мягко говоря, затруднительно.

Напротив, являющийся профессионалом в своем деле и занимающий высокое положение менеджер по perso-

налу при осуществлении приема на работу должен отдавать отчет в адекватности используемых им методов, в своем умении их использовать и в необходимости относиться с уважением к кандидату.

Все эти требования относятся к области трудовой этики в разделе «прием на работу». Впрочем, данный термин — трудовая этика — весьма изменчив и неопределенен. То, что одному специалисту покажется безнравственным, ничем не будет шокировать его коллегу. Таким образом, все сказанное ниже о нравственных нормах в деле подбора персонала отражает личные убеждения автора этой книги. Закон, не всегда зависящий от этических или нравственных норм, напротив, определяет конкретные рамки поведения в ходе профессиональной селекции и является обязательным для всех, как для соискателей, так и для менеджеров по персоналу.

Дебаты о нравственных и законодательных основаниях применения тестов в деле профессионального отбора разворачиваются вокруг двух проблем:

- содержательной — правомерности использования тестов, у которых, с одной стороны, доверие к результатам близко к нулю, а с другой, по технологии опроса, затрагиваются глубоко личные стороны жизни человека;
- формальной — нравственных и законодательных норм, которые следует соблюдать в процессе подбора персонала.

Глава 1

ОБОСНОВАННОСТЬ ВЫБОРА ТЕСТА

Размышляя об оправданности выбора того или иного теста, сталкиваешься с двумя вопросами, которые приходится решать:

- Влечет ли за собой несовершенство теста нарушение этических норм, и если влечет, то можно ли считать такое тестирование незаконным?
- Приемлемо ли вторжение некоторых вопросов в различных видах тестов в частную жизнь с точки зрения нравственности и закона?

1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕСТОВ, НЕ ВЫЗЫВАЮЩИХ ДОВЕРИЯ

1. Является ли достоверность критерием для выбора теста?

Если верить результатам исследования М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, достоверность не является критерием, которым руководствуются работодатели при выборе методов профессионального отбора. Чтобы убедиться в этом, достаточно сравнить статистические данные об использовании того или иного способа селекции с приведенными в их работе результатами исследования достоверности тестов, проведенного Робертсоном и Смитом в 1989 г.

Картина оказывается следующей (табл. 2).

Как видно из таблицы, два наиболее часто используемых приема — интервью и графология — относятся

Таблица 2

Сравнение статистических данных об использовании способов селекции с результатами исследования по достоверности тестов

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ	КЛАССИФИКАЦИЯ 1 (ПО ЧАСТОТЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ)	КЛАССИФИКАЦИЯ 2 (ПО КОЭФФИЦИЕНТУ ДОСТОВЕРНОСТИ)
Интервью	1 (99 %)	5 (0,14 – 0,23)
Графологическая экспертиза	2 (93 %)	8 (0,00)
Тесты		
– на способности	3 (63 %)	2 (0,38 – 0,54)
– на понимание		4 (0,25 – 0,45)
Личные опросы	4 (61 %)	7 (0,15)
Деловые игры	5 (34 %)	1 (0,53)
Проективные техники	6 (20,5 %)	7 (0,15)
Иррациональные методы	7 (9 %)	8 (0,00)
Сбор сведений	8 (используется крайне редко)	6 (0,10 – 0,20)
Центры профориентации	9 (используются крайне редко)	3 (0,41 – 0,43)

к числу наименее достоверных. Напротив, самый достоверный из всех — деловая игра — применяется довольно редко. Единственное, что может утешить в этой, на первый взгляд, парадоксальной картине, — это большое значение, которое придается тестам на способности и понимание, относящимся одновременно к группам и наиболее достоверных, и часто используемых методов.

Вывод напрашивается очевидный: критериями научной достоверности тестов выбор компаниями способов тестирования не обусловлен. На него свое влияние оказывают многие другие факторы. Согласно исследованию М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, к ним могут относиться и стоимость исследования, и легкость его организации, и согласие кандидатов с используемыми методиками, и, самое главное, личная уверенность работодателя в правильности своего выбора и в достоверности теста.

Следует остановиться на двух последних утверждениях и рассмотреть их поподробнее.

В первую очередь отметим, что выбор метода профессиональной селекции, обусловленный предпочтениями

соискателей, и его оправдание — довольно лицемерны. Мягко говоря, нечасто встречаются предприятия и управленческие структуры, озабоченные тем, что думают кандидаты о вступительных испытаниях. Если бы упомянутый критерий действительно принимался во внимание, то тесты использовались бы во много раз реже, чем сейчас встречается на практике. У них не слишком хорошая репутация, и о них довольно плохо пишут в газетах. Их «видимая достоверность», как было сказано выше, весьма скромна. Кандидаты не склонны относиться к ним с доверием. Людям кажется, что их оценивают посредством методов, страшно далеких от того, что им предстоит делать на искомой должности, и потому неспособных адекватно выявить их способности. Более того, если бы определяющим критерием являлось отношение соискателей, как о том было объявлено рядом принявших участие в исследовании компаний, то наиболее часто употреблялись бы те тесты, что на деле встречаются реже других, — деловые игры. Именно они вызывают у кандидатов максимум симпатии.

Таким образом, определяющим критерием выбора теста является мнение работодателя о его достоверности, и, как следствие, вызываемое этим чувство глубокого удовлетворения результатами испытания.

Приведем в качестве иллюстрации мнение консультанта по подбору персонала одной известной во Франции структуры, которым он поделился по поводу графологии: «У меня есть команда почерковедов, услугами которой я пользуюсь вот уже лет двадцать. Им можно доверять, в трех случаях из четырех их мнение о соискателе совершенно адекватно. Однако их выводы по природе своей исключительно вспомогательные. Мое решение только на 20 % зависит от тестирования и графологических экспертиз, а на 80 % — от моего личного мнения о кандидате».

Высказывание топ-менеджера по персоналу одной из ведущих французских компаний подтверждает только что сказанное: «Каждый раз, когда мы сталкиваемся с проблемами в кадровой политике, мы понимаем, что это

происходит от того, что мы пренебрегли тестированием».

Первую скрипку играет, следовательно, субъективное ощущение достоверности тестов в глазах работодателя.

Возможно ли назвать этот распространенный стиль поведения противоречащим нравственным нормам?

Отвечая на заданный вопрос, следует проявить умеренность и благоразумие. Было бы излишне суровой мерой объявлять безнравственным любое вступительное испытание, не основанное на совершенных с точки зрения достоверности методиках. Причина проста: таких методик нет! Ведь здесь мы затрагиваем науку о человеке, а не точную науку. Если бы нормы морали требовали использовать только совершенно достоверные методы, ни один из современных способов подбора персонала не смог бы найти себе применения. Впрочем, достоверность некоторых из них граничит со случаем. По отношению к ним нормы морали должны вступить в полную силу. Требуется ли еще раз назвать эти методы? Астрология, френология, хиромантия и тому подобное шарлатанство.

Беспокойство, вызванное широтой применения названных методов, отнюдь не пустое. Исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье позволило уточнить масштабы использования упомянутых колдовских методов. К ним прибегают, впрочем, только в управленческих структурах. 25 % организаций этого рода признались в их применении. Из них 12 % пользуются услугами френологов, 8 % — астрологов и еще 5 % — представителей иных оккультных лженаук.

Налицо удивительный парадокс. Шаманство вызвано недоверием к действенности классических методов подбора персонала. Более того, оно появилось в 1970-е гг., отмеченные возобновлением споров, конфликтов и дебатов по поводу привычных способов тестирования. Следовательно, именно упреки в адрес низкой достоверности разработанных психологами тестов привели к укоренению еще менее достоверных с научной точки зрения и более уязвимых для критики методик профессионального отбора. Каждый волен верить в то, что в но-

мере группы крови или высоте лба отражаются глубины индивидуальности, до тех пор, пока это касается его лично. Но коль скоро необходимо подвергнуть оценке способности другого человека, использование подобных методов должно вызывать очень серьезные сомнения.

Таким образом, требуется выделить две группы тестов: 1) основанные на научных методах и потому хотя бы в очень ограниченной степени достоверные и 2) не имеющие под собой никакого научно-теоретического фундамента, но претендующие на обладание тем, чего недостает другим — достоверностью. С точки зрения нравственности предположение о том, что методы, основанные на научном подходе, являются достоверными, выглядит более обоснованным (хотя и в незначительной степени), чем предположение о достоверности методик, чья ненаучность была неоднократно отмечена. В деле подбора персонала плохое выглядит предпочтительней наихудшего. И как уверенно подчеркивают М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье, «использование сомнительных методов безнравственно. Принимать решения, касающиеся судеб тысяч людей, не гарантируя себя от ошибки всеми доступными уровням наших знаний средствами, полностью противоречит принципам уважения человеческой личности»¹.

Агентства по подбору персонала, входящие в объединение *SYNTEC*, выработали собственный кодекс профессиональной этики, статья 6 которого утверждает: «Совет по подбору персонала прибегает только к подтвержденным аналитическим методам, использованием которых он владеет». Однако, видимо, кодекс соблюдается не всеми, поскольку 25 % управленческих структур признало использование иррациональных методик.

Подвергать жесткой критике работодателей, пренебрегающих этическими нормами, за применение иррациональных методов, недостаточно, если не бесполезно. Как подчеркивает профессор Ж. Лион-Кан, автор доклада о состоянии общественных свобод в сфере занятости, «рынок труда и этика находятся в разных мирах»². В этом случае требуется правовое регулирование.

2. Позиция законодателя

Вплоть до 1992 г. подбор персонала происходил в относительном правовом вакууме, поскольку немногие существовавшие нормы не были включены в Кодекс о труде. Положение изменилось после доклада Ж. Лион-Кана, подготовленного по запросу министра труда, занятости и профессионального обучения. Следствием доклада о состоянии общественных свобод в сфере занятости стал закон о занятости, трудовом развитии, частичной занятости и страховании от безработицы от 31 декабря 1992 г.³. В разделе V этого закона говорится о личных свободах в ходе подбора персонала. Закон устанавливает в статье 26, часть 2, что *«вспомогательные методы и процедуры при подборе персонала или оценке эффективности работников или претендентов на рабочие места должны быть адекватны поставленным целям»*. (То же самое в статье 120-2 нового кодекса о труде).

Требование адекватности к тому времени встречалось уже дважды в документах Европейского Сообщества: Конвенции Совета Европы от 28 января 1981 г. и рекомендации Совета Европы № 89 от 18 января 1989 г.

Следует признать, что приведенная в законе от 31 января 1992 г. и в европейских документах норма весьма обтекаема. Какие методы являются «адекватными» с точки зрения законодателей? Разъяснительная инструкция к разделу V не добавила к этому никакой новой информации, хуже того, она только оживила дебаты.

Вот ее текст:

«Цель требования адекватности состоит в том, чтобы избежать применения не вызывающих доверия методов и технологий подбора персонала или оценки его эффективности. В действительности если некоторые процедуры в некоторых случаях, учитывая их цели, и могут считаться адекватными (например, психологические тесты в клинической практике), то их использование в области под-

бора персонала или его оценки в принципе неоправданно, если они не были специально разработаны для этих целей.

С другой стороны, если закон не устанавливает принципа научной достоверности методов, неприменимого в ряде случаев, он требует разумной степени доверия к тестам. Таким образом, использование методов, чреватых большой долей ошибок, является несоблюдением требования адекватности, устанавливаемого законом.

В случае спора адекватность использования того или иного метода должен устанавливать суд. Деятельность Аfnop, осуществляемая в этой области, должна быть, в случае спора, с учетом интересов всех сторон, оценена судом»⁴.

Приведенный текст вызывает больше вопросов, чем дает ответов. Если изначально закладывается принцип: «Цель требования адекватности — избежать применения не вызывающих доверия методов и технологий», — то ни слова не говорится о методах, которые он затрагивает. При первом прочтении кажется, впрочем, что авторы инструкции подразумевают проективные тесты (*психологические тесты в клинической практике*). Означает ли это, что их применять запрещается? Циркуляр уточняет, что использование их неоправданно, *в принципе*, в практике подбора персонала, несмотря на их адекватность в клинических условиях. Выражение «*в принципе*» означает не что иное, как призыв к умеренности. Компаниям всего-навсего не советуют прибегать к этим тестам. никоим образом не определены случаи, когда же можно пускать их в дело. Поэтому непонятно, когда же все-таки *принцип* соблюдается, а когда нет? Никто не ведает и не знает, а нижеследующее фундаментальное утверждение позволяет нако-

нец понять границы между законным и незаконным. В циркуляре говорится:

«С другой стороны, если закон не устанавливает принципа научной достоверности методов, неприменимых в ряде случаев, он требует разумной степени доверия к тестам. Таким образом, использование методов, чреватых большой долей ошибок, является несоблюдением требования адекватности, устанавливаемого законом».

Что следует разуметь под всем этим? Что это за случаи, в которых не требуется научной достоверности, но требуется доверие? Нет ли парадокса в разговоре о доверии, не обусловленном научной достоверностью? И в чем состоит разница между доверием к тесту и его научной достоверностью, с точки зрения законодателя?

Ее нет. Достоверность метода профессиональной селекции есть необходимое условие доверия к нему.

Возможно, законодатели не хотели внести в черный список два наиболее часто используемых метода, не имеющих, в строгом смысле этого слова, научного основания: интервью и графологию. Но стоит ли напоминать, что достоверность этих способов поддается научному изучению? Более того, в целях большей объективности интервью может быть частично стандартизовано: ряд вопросов разработаны заранее и заданы всем кандидатам. Следовательно, не только исследование достоверности, но и проведение интервью может иметь научно-методологический фундамент.

Но в своем пояснении законодатели освободили работодателей от выбора методов подбора персонала, опирающихся на науку, и тем самым, по сути, дали добро всем иррациональным способам, чья научная ценность равна нулю. В этом инструкция сильно отделилась от духа доклада Ж. Лион-Кана, настаивавшего на том, что

«подбор персонала является областью, в которой максимально тесно должны смы-

катся научное знание и законодательная практика. Право не может позволять экспериментировать в этой сфере над людьми, если сами эксперименты научно не обоснованы. Научная достоверность метода обязательно должна совпадать с достоверностью юридической и, более того, ее обуславливать. И не потому, что в человеке полностью отсутствует иррациональное, но потому, что речь идет об оценке другого: экзаменатор в ответе перед тем, кого он оценивает, за научную оправданность используемых им методов. Именно здесь сходятся права личности и ответственность экзаменатора»⁵.

Немного ниже законодатели пытаются «поправить себя», уточняя, что методы подбора персонала должны соответствовать *разумной степени доверия*, и что *использование методов, чреватых большой долей ошибок, является несоблюдением требования адекватности, устанавливаемого законом*. Но и здесь уточнения только затемняют общую картину вместо того, чтобы ее прояснить. Что такое разумная степень доверия? Какую долю возможных ошибок следует считать большой? Наконец, какие методы, согласно данной инструкции, не соответствуют требованию быть адекватными? В своих абсолютных значениях доля возможных ошибок, независимо от теста, будет велика, ведь коэффициент корреляции между результатами теста и критериями профессионального успеха редко превышает значение 0,55. В отсутствие списка запрещенных методов оценить адекватность того или иного из них должен суд при помощи *Afnor*. Но под циркуляром стоит дата 15 марта 1993 г., а *Afnor* с тех пор прекратила это исследование. Суд остался единственной инстанцией, которая может принимать решения на основании этого закона, предмет которого столь сложен и противоречив. Можно ли надеяться, что он сможет устоять перед обаянием астрологии

или френологии, в пользу достоверности которых всегда можно найти несколько сочинений среди множества тек, что высказываются о них критически.

Закон от 31 декабря 1992 г. более интересен тем, что он устанавливает принцип открытости. Статья 28 (статья L 432-2-1 нового кодекса о труде) гласит: *«Комитет предприятия заранее информируется о вспомогательных методах и способах, используемых при подборе персонала»*. Возможно, это заставит менеджеров по персоналу воздержаться от эзотерических методов. Боязнь оказаться посмешищем, несомненно, хороший фактор убеждения.

В отсутствие четких правовых норм ограничения в выборе тестов зависят, следовательно, только от моральных установок работодателя или судьбы.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕСТОВ, ВТОРГАЮЩИХСЯ В ЧАСТНУЮ ЖИЗНЬ

1. Тест или «насилие над сознанием человека»?

Уже было отмечено, что бессмысленно подвергать сомнению право работодателя выбирать тест. Но отсюда не вытекает, что выбор ничем не ограничен и что тест может не принимать в расчет принцип уважения к личности.

Это условие относится в первую очередь к проективным тестам по двум причинам. С одной стороны, они вторгаются в интимные стороны человеческой личности, открывая ее не только социальную, но и «глубинную» составляющую. С другой стороны, особенностью таких тестов является неопределенность целей.

Критика в адрес проективных тестов, в первую очередь, обусловлена видом информации, выявляемой в ходе этих испытаний. Действительно, сами упомянутые методы разрабатывались для изучения психических отклонений. Они изначально были предназначены для использования в клинической практике. И если они представляют собой, пусть и оспариваемое, средство диагностики ментальных расстройств, то связь между психотерапией и профориентацией выглядит более чем неявной. Такие интимные аспекты

личности, как воображение, фантазии, аффекты, комплексы, испытываемые в детстве, половые влечения и т.п., — действительно ли они связаны с профессиональными способностями, и если да, то в какой степени? А рассуждения о «норме» и «патологии» не относятся ли скорее к области медицины, чем к подбору персонала?

Следовательно, не присутствует ли в поведении работодателей, прибегающих к таким тестам, доля нездорового любопытства? Многие из них оправдываются, настаивая на том, что сортируют полученную во время тестирования информацию, не принимая в расчет все, что касается неприятных моментов личной жизни. Аргументация малоубедительная. Если в распоряжении работодателя оказались подобные сведения, то как поверить, что он останется к ним совершенно безучастным? Подобные аргументы располагаются на полпути между самооправданием и лицемерием.

С другой стороны, объектом критики в подобных тестах является содержащийся в них «обман». Во время испытания соискатель полностью раскрывает свою личность, включая и те ее аспекты, которые он хотел бы оставить потаенными, потому что, не понимая до конца значения своих слов, неосознанно рассказывает обо всем.

По этому поводу Жан Гобе приводит мнения авторов проективных методик, например Роршаха, писавшего:

«Самое серьезное возражение состоит в том, что мы обманываем испытуемого. Он готовится к безобидному тесту на воображение, а результаты последнего оказываются куда как более серьезными».

То же касается и теста на тематическое восприятие (ТАТ), автор которого, Меррей, отмечал:

«Тест основан на хорошо известном утверждении, что, интерпретируя некую сложную ситуацию общественного характера, человек склонен выражать свое собственное «Я» в той же мере, в

какой он анализирует занимающий его внимание феномен. Поглощенный своим усилием истолковать объективную реальность, он становится наивно-бессознательным в отношении самого себя, внимательно изучая других, — меньше сил уделяет самоконтролю»⁶.

На это многие возражают, что сведения, рассказанные доктору или психотерапевту, также уходят из-под нашего контроля. Впрочем, различие между двумя этими случаями в равной степени очевидно и основополагающе. При посещении врача больной, вне всякого сомнения, подвергается обследованию, ход и способы которого могут быть для него неизвестны. Но делает это пациент по своей инициативе, зная причины своего шага и рассчитывая, что диагноз ему будет ставить дипломированный специалист. И главное, что цель его шага — выздоровление, а не профессиональный отбор.

Объяснение, почему клинические методы стали использоваться при подборе персонала, возможно, лежит в плоскости возросших сегодня инвестиций в трудовые ресурсы. От работника требуется ныне мобилизация всех его способностей. Логично, что работодатель интересуется всей полнотой личных особенностей кандидата. Недостатки традиционной психологии трудовой деятельности, в чье поле подчас не попадают те аспекты личности, которые напрямую не задействованы в рабочей ситуации, заставляют работодателей обращаться к опыту других научных школ, в частности, клинической психологии.

Попытки более глубоко разобраться в личности кандидата привели, впрочем, к беспорядочному использованию некоторых психоаналитических и психотерапевтических методик, призванных на основании анамнеза или расшифровки событий в прошлом дать анализ настоящего положения вещей. Применительно к производственным надобностям они бессмысленны и незаконны, поскольку речь не идет об изучении и излечении патологии при возможном вторжении в личную жизнь кандидата.

2. Позиция законодателя

С точки зрения закона, здесь пересекаются две свободы: свобода того, кто открывает вакансию, и того, кто на нее претендует, иными словами, свобода труда и свобода предпринимательства.

Компания пользуется свободой подбирать для себя кадры, что соответствует конституции (решение конституционного суда от 20 июля 1988). В свою очередь, свобода труда подразумевает, в числе прочего,

«возможность для каждого получить рабочее место, если существует недостаток в рабочей силе, который он способен восполнить, не встречая никаких ограничений, кроме тех, что вытекают из его способностей и из специфических характеристик вакантной должности»⁷.

А) Свобода труда и уважение частной жизни.

Статья 9 Гражданского кодекса подтверждает свободу труда, устанавливая принцип разграничения между частной жизнью и профессиональной карьерой, принцип, упороченный благодаря рекомендациям CNIL. Закон от 31 декабря 1992 г. идет в том же направлении. Он превращает его в норму трудового права, применительного как к области подбора персонала предприятиями или агентствами по найму, так и к сфере профессионального обучения или оценке уровня компетентности. После принятия этого закона статья L 120-2 кодекса о труде приобрела следующую редакцию:

«Никто не может ограничивать личные и коллективные права и свободы, кроме тех случаев, когда ограничения оправданы природой поставленной задачи и пропорциональны искомой цели».

Статья L 121-6 кодекса о труде, восстановленная благодаря этому закону, определяет суть сведений, которые могут быть потребованы от кандидата:

«Их целью может быть только оценка его способностей выполнять предложенные обязанности или его профессиональных качеств. Сведения должны иметь четкую и необходимую связь с предлагаемой должностью или с оценкой деловых способностей».

Речь определенно идет, как подчеркивает пояснительная инструкция, о *«защите внепрофессиональной жизни соискателей».*

В приведенной статье выдвигаются два накладывающихся друг на друга условия: цель и четкая связь с предлагаемой должностью.

Инструкция содержит следующее пояснение:

«Эти условия действуют в отношении всех вспомогательных средств получения информации: тестов, вопросников, компьютерных программ, а также интервью. Оценка профессиональных способностей кандидата или наемного работника распространяется на его компетентность, знание техники, а также способности к адаптации, к работе в качестве члена или руководителя команды, его склонности к изменению должностного статуса в рамках компании. Оценка профессиональных способностей затрагивает личные способности соискателя в той мере, в какой их изучение позволяет оценить его деловые качества».

В пункте 2 статьи L 121-6 говорится, что *«сведения должны иметь четкую и необходимую связь с предлагаемой должностью или с оценкой деловых способностей».* Это условие четкой и необходимой связи с должностью подтверждает гарантии соискателям и наемным работникам, данные в первой части той же статьи.

Впрочем, вышеупомянутые положения вновь весьма отличаются от тех, что предлагал в своем докладе Ж. Лион-Кан:

«Оценка, исключительной целью которой является выявление способностей, не допускает никакого исследования личности кандидата, его частной жизни и конституционных прав»⁸.

Предложение, надо сказать, явно чрезмерное, с ходу, независимо от должности, отмечающее исследование личности соискателя.

Положения закона и пояснительной инструкции позволяют, таким образом, работодателю требовать от кандидата сведений о его личности в том, что касается *«его способностей выполнять предложенные обязанности»*. Как указала 8 апреля 1992 г. в ходе организованной профсоюзами конференции М. Обри,

«речь не идет о том, чтобы полностью игнорировать сведения о личности претендента, если принимается решение о назначении на ответственный пост. Известно, личные качества — важный элемент, чтобы оценить способности человека руководить людьми и направлять действия команды. Не следует путать личные качества с личной жизнью»⁹.

Не желая запрещать исследование личных качеств, нужно отметить, что использование термина «цель» позволяет работодателю, решившему все заранее, не уделять серьезного внимания статье L 121-6. Как быть в таком случае с проективными тестами, которые наряду с социальными сторонами личности соискателя открывают и некие глубинные, потаенные черты его индивидуальности, делая их явными для работодателя? Соответствуют или не соответствуют они частично целям его

работы? Зная, что проективные тесты не могут заранее определить то, что они откроют (ведь они основаны на целостном подходе к личности, без разделения ее социальных, интимных, а то и патологических составляющих), возможно ли утверждать, что эти технологии удовлетворяют условию прямой связи с предлагаемой должностью? Едва ли. Пояснительная инструкция к закону хранит по этому поводу прямо-таки ангельское спокойствие. Она уточняет, что в соответствии с условием прямой связи с предлагаемой работой *«в качестве примера, и не ограничиваясь только этим, у кандидата или наемного работника в принципе не могут быть потребованы сведения о его состоянии здоровья, интимных отношениях, жилье, занятиях родителей или супруги(а), об именах и адресах знакомых или о круге его интересов»*. Использование выражения «в принципе» вновь оставляет определенную свободу маневра для работодателя.

Но если работодатель решает заранее, что соответствует целям вакантной должности и напрямую с ней связано, в прерогативу суда входит определить впоследствии, оправданно ли было требовать те или иные сведения. В США есть немало случаев, когда отсеянные по результатам тестов кандидаты судились с компаниями. И суды требовали от фирм, чтобы они приводили доказательства достоверности использованных методов подбора персонала.

Б) Свобода предпринимательства и обязанность кандидата отвечать правдиво.

В законе от 31 декабря 1992 г. прослеживается стремление прописать наряду с обязанностями работодателя и посредника, агентства по найму, и обязанности самого соискателя.

В пункте 2 статьи L 126-2 в добавление к вышеупомянутому говорится, что кандидата призывают «отвечать правдиво» на вопросы, имеющие прямое отношение к искомой должности. Этот принцип является оправданным следствием требования к работодателю соблюдать условия тестирования и прямой связи информации с предлагаемой работой. Также он отвечает предоставленной компаниям свободе выбора сотрудников. Обязанность отве-

чать правдиво распространяется только на те вопросы или тесты, в которых очевидна связь с предлагаемым занятием. Следовательно, кандидат может не реагировать на выходящие за пределы правового поля требования поделиться информацией.

Работодатель, соответственно, не обладает монопольным правом заранее определять наличие связи между желаемой им информацией о соискателе и вакантной должностью. Претендент, имеющий возможность не отвечать на вопросы или не проходить тестирование, располагает, по сути, теми же правами. Впоследствии же заключение о том, прав ли был кандидат, должен вынести суд, если, как предполагается, до него дойдет дело. Ведь все ведет к мысли, что соискатель, отказавшийся заполнить анкету или пройти тестирование, полагая его вопросы незаконными, будет отвергнут, что и подтверждается признанием одного из консультантов по подбору персонала: «Прежде всего, никто не интересуется мнением кандидата. Если он отказывается, я исключаю его из конкурса. Тот, кто не находит в себе гибкости, чтобы подчиниться этой процедуре, в будущем создаст проблемы. Это знак». Свобода принимать или не принимать тестирование на деле оказывается идеологической приманкой. Отказ означает безусловный отвод кандидатуры.

Еще следует задаться вопросом, является ли право не рассказывать о себе всё правом на ложь. Может ли соискатель, видящий, что вопросы не имеют прямого отношения к работе, вместо того, чтобы не отвечать на них, отвечать неправду? Пояснительная инструкция не вносит в этот вопрос никакой ясности!

Санкции, которые можно было бы применить к кандидату, не отвечающему правдиво на адекватные вопросы, также не прописаны в законе. Впрочем, не стоит сомневаться, что обнаружение лжи в этом случае приведет к отводу кандидатуры, что будет в этом случае совершенно законно и правильно, чего нельзя сказать о других ситуациях, только что описанных нами.

Глава 2 ИСКУССТВО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕСТОВ И ЕГО СПОСОБЫ

1. ПРОЗРАЧНОСТЬ — ТРЕБОВАНИЕ ЗАКОНА

Негативное отношение общественного мнения к тестам во многом вызвано окружающей их атмосферой таинственности.

Кандидатам часто не сообщают, какой тип тестов им будет предложен, на что он направлен, что призван оценить. Нередко до их сведения даже не доводят, что процедура селекции предполагает еще что-то помимо интервью. Немногие фирмы, использующие графологический «flash» (быстрый экзамен, направленный на первичный отбор кандидатов) или углубленную почерковедческую экспертизу, объявляют об этом соискателям. А ведь именно этого требует от них раздел V закона от 31 декабря 1992 г., касающийся гарантий личных свобод. Статья 26 устанавливает, что

«кандидат обязательно заранее предупреждается, какие вспомогательные методы и технологии, обычно используемые при подборе персонала, будут использоваться для него»¹⁰.

Эта норма содержится сегодня и в кодексе о труде (ст. L 121-7). В пояснительной инструкции к закону говорится, что

«закон не определяет формы этого

предварительного информирования. В частности, он не настаивает на письменной форме. Впрочем, она выглядит желательной на практике, поскольку позволит с легкостью разрешить возможные споры. При возникновении конфликта работодатель сможет убедительно доказать, что до соискателя была доведена необходимая информация. Обязательство предварительно информировать кандидата можно считать выполненным, если заинтересованное лицо получило сведения о методах и технологиях подбора персонала до начала процедуры или с того момента, как оно было поставлено в известность о применяющихся способах (например, в случае графологического теста) либо напрямую, либо посредством объявления об открытии вакансии»¹¹.

В этой правовой норме отражены, несомненно, весьма благие намерения. Конечно, надо отметить, что со времени появления этой инструкции сведения о методах селекции, очень мягко говоря, не стали преобладать в объявлениях о вакансиях. По словам значительного числа опрошенных кандидатов, о способах тестирования им не всегда говорят даже по их прямой просьбе. Было бы иллюзией верить в то, что предприятия сами проявят здесь инициативу, тем более что работодатели нередко опасаются, как бы соискатели не подготовились к тестам, что привело бы к искажению результатов тестирования.

Информировать кандидатов о природе тестов, которым они будут подвергнуты, и о том, чему эти тесты служат, является нравственным императивом. Быть компетентным в использовании тестов — требование еще более категоричное.

2. КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЭКЗАМЕНАТОРА

Если психологическое образование необходимо даже для того, чтобы правильно проводить тесты на эффективность, оно и вовсе обязательно при интерпретации персональных тестов. Нравственные нормы и достоверность при использовании этих тестов находятся в очень тесной связи. Результаты, полученные некомпетентным менеджером по персоналу, теряют к себе всякое доверие. Оценивать кандидатов в этом контексте было бы проявлением неуважения в их адрес.

Швейцарская комиссия по вопросам тестирования (орган, чья деятельность направлена на улучшение качества психологических тестов и недопущения их неадекватного применения) разработала несколько принципов, касающихся использования тестов. К ним относятся следующие:

- тесты на эрудицию могут применяться без видимых затруднений, если они правильно построены и стандартизованы, если выборка является адекватной, а пособие содержит четкие инструкции, достаточные для проведения теста, выставления отметок и их интерпретации;
- тесты на способности, личные опросы и опросы об интересах требуют для правильной интерпретации законченного психологического образования, включающего, в том числе, знания о метрических особенностях теста, о значениях использованных в нем понятий о той или иной способности или интересе, об интерпретации профиля личности и динамических взаимоотношениях между разными аспектами человеческой индивидуальности;
- проективные тесты требуют наличия тех же знаний, однако их ценность не может быть признанной, если осуществляющий их специалист не располагает помимо образования должным опытом их проведения и истолкования.

Таким образом, диплом психолога еще не является основанием для проведения подобных тестов.

Использование проективных методик требует особых знаний: диплома о высших научных исследованиях (DESS) в области психологии и еще одного специального диплома, на подготовку которого уходит два года. Помимо образования интерпретация проективного теста требует также клинического самоанализа для предотвращения феномена самопроекции (влияния личности экзаменатора на интерпретацию результатов теста). Ко всему вышесказанному добавляется необходимость наличия широкой практики.

Исследование М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье дает представление об уровне образования менеджеров по персоналу, показывая, что образовательный ценз не всегда выдерживается. На 102 предприятия и управленческие структуры приходится:

- 44 % менеджеров с психологическим образованием (49 % в управленческих структурах, 23 % в частных фирмах, 50 % в государственных).
- 28 % располагают юридическим, экономическим, коммерческим или гуманитарным образованием (34 % в управленческих структурах, 31 % в частных фирмах, 15 % в государственных).
- 26,5 % имеют техническое образование (16 % в управленческих структурах, 45 % в частных фирмах, 33 % в государственных).
- 1,5 % имеют другое образование (секретарь-референт или графолог).

Создается впечатление, что для того чтобы стать специалистом по кадрам, психологическое образование сегодня востребовано меньше, чем пятнадцать лет тому назад. По данным психолога М. Мулен, исследовавшей объявления в газете *Le Monde* за период с 1981 г. по настоящее время, психологическое образование требовалось в 40 % случаев в 1981–1982 гг. Вслед за этим наступили периоды понижения рейтинга, достигшего в 1986–1987 гг. 9 %, а затем и некоторого повышения (в 1992 г. он составил 16 %¹²). Это объясняется тем, что столь сложная работа, как прием на работу, должна вестись специалистами, имеющими разное образование. И можно толь-

ко приветствовать, если психолог будет работать с ними в одной команде. Следует подчеркнуть, что необходимо сохранять его присутствие там, где он является профессионалом, — в деле использования тестов. М. Брюшон-Швейцер и Д.Ферье свидетельствуют, что 25,5 % исследованных ими кадровых служб (45 % в частном секторе) не держат в своем штате ни одного психолога. Очевидно, что добрая часть предприятий, применяющих тестирование в технологии приема на работу, не обладает компетентными специалистами в этой области.

Осознавая необходимость психологического образования, издатели тестов приняли ограничительные меры в области распространения своей продукции. Регламентация стала результатом высказанных на конгрессе Международной ассоциации психологов в 1971 г. в Льеже рекомендаций.

Чтобы защитить общество от опасностей неадекватного использования тестов, требуется применять следующие правила их распространения:

- от авторов: ограничить распространение своих тестов кругом лиц, имеющих право использовать данные тесты благодаря своему образованию и уважению к методологии и профессиональной этике;
- от издателей: эффективно контролировать распространение тестов, продавая только сделанные или одобренные автором переводы и только квалифицированным пользователям;
- от пользователей: обязаться использовать тесты согласно авторским указаниям и пояснениям; копировать, переводить, адаптировать или изменять тест только с разрешения автора и издателя. Лица с неполным образованием могут проводить тестирование только в качестве вспомогательного персонала под руководством квалифицированного специалиста.

Разумеется, правила нуждаются в интерпретации, поскольку самые значительные французские издательства не придерживаются в процессе распространения тестов одних и тех же норм. Если одни из них продают свои тес-

ты только психологам, другие распространяют их среди менеджеров по персоналу, независимо от образования последних.

Это растяжение связующей, с морально-этической точки зрения, нити между психологическим образованием и использованием тестов очень важно, если вновь обратиться к результатам исследования М. Брюшон-Швейцер и Д. Ферье. Они выявляют различия между кадровыми службами, располагающими и не располагающими штатными психологами. Первые активно используют тесты на способности (84 % против 42 %), и редко прибегают к графологии (8 % против 23 %).

«Тот факт, что 42 % служб без штатных психологов используют, тем не менее, тесты на способности, а 15,5 % — даже проективные тесты, не может не тревожить»¹³.

Спор о компетентности работодателя не ограничивается, однако, темой его способностей анализировать тесты. Он включает в себя и такой аспект, как объявление результатов.

3. ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Объявление соискателю результатов пройденного тестирования является важным моральным требованием. Соискатель принял участие в этой игре и потому заслужил уважение, включающее, ко всему прочему, и объявление ее результатов. Но к этой задаче следует относиться со многими предосторожностями.

Оценка кандидата посредством тестирования имеет ясные цели для предприятия: определение уровня компетентности, способностей и общего психологического портрета соискателя. Но и для последнего процедура отнюдь не тривиальна. Именно поэтому следует соответствующим образом обставить объявление результатов. В идеальных условиях оно должно происходить в ходе специ-

альной встречи после тестирования и сопровождаться комментарием результатов.

Никто не сможет отрицать риск негативного психологического воздействия на соискателя, возникающего после объявления результатов тестирования, направленного на выявление не только сильных, но и слабых сторон его личности. В особенности это касается проективных техник. Во время курса лечения пациент является заказчиком сведений о своем «Я», которые могут быть открыты благодаря тесту. Он психологически готов и направляем клиническим психологом или психиатром. В ходе конкурса на замещение вакансии кандидат получает чистые результаты, которые могут оказаться для него сокрушительными.

Сообщить, не травмируя соискателя, обо всех деталях, выявленных в ходе теста, включая негативные, с точки зрения искомой должности, данные — задача сложная, требующая особых знаний и коммуникационных способностей. Вот мнение об этом психолога, работающего в сфере подбора персонала на одном из предприятий:

«Надо дать человеку либо рабочее место, либо совет. Всегда нужно вести себя конструктивно по отношению к соискателю, независимо от принятого решения по его кандидатуре. Я всегда спрашиваю кандидата, интересуют ли его результаты теста. Если да, то я рассказываю ему все то, что он, по моему мнению, способен услышать».

Итак, нужно еще оценить, что же кандидат способен о себе услышать. В таком случае кажется предпочтительным, чтобы недостаточно компетентный, в том числе из-за отсутствия должного образования, работодатель не ввязывался в это рискованное дело. В случае некомпетентности, само по себе достойной порицания, будет лучше просто выдать результаты тестирования, не вдаваясь в ничем не обоснованные рассуждения о личности соискателя.

Кандидат не должен почувствовать в себе некий изъян, что только усугубит его и без того подавленное состояние, обыкновенное для периода поиска работы. В случае неудачи у него возникнет ощущение, что его отвергли как

личность, особенно если такое решение было принято до тестирования. «Приговор» имеет для него абсолютное значение, он вовсе не обязательно должен сознавать, что решение принималось на основании сравнения разных кандидатур. Настаивать на этой относительности, на том, что предприятие заинтересовано в работнике, чей личностный профиль в наибольшей степени соответствует вакантной должности, особенно важно и желательно в случае объявления негативных результатов.

4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Позиция законодателя.

Закон от 31 декабря 1992 г. устанавливает принцип конфиденциальности результатов тестирования и других способов подбора персонала. После принятия этого закона статья L 121-7 Кодекса о труде стала гласить, что *«продемонстрированные результаты должны оставаться конфиденциальными»*. Обязательство распространяется и на третьих лиц, не являющихся ни кандидатами, ни ответственными за прием на работу. Пояснительная инструкция уточняет:

«Ясно, что речь идет в этом случае о конфиденциальности в отношении третьих лиц, что никак не касается самих заинтересованных: последние, по их просьбе, могут иметь доступ к результатам. Аналогичным образом, если прием на работу осуществляется с участием посредника, доступ к результатам может иметь и заинтересованная компания».

С точки зрения законодательства этот принцип является интересным нововведением, хотя многие упрекают законодателей в том, что они не пошли на требование конфиденциальности в отношении руководителя предприятия (если прием на работу ведет третье

лицо, входящее в штат или представляющее независимое агентство). Главный аргумент, который можно увидеть за этой позицией: руководитель использует сведения о тестах для укрепления субординации. Но критика выглядит немного чрезмерной. Предприятие представляет собой одну из сторон, которая предполагает принять нового сотрудника, и на этом основании законно интересуется сведениями о нем. Логично, что представитель компании может иметь представление о его личности и способностях, выявленных в ходе тестирования. Иное дело, если речь идет об информации, касающейся частной жизни. Никто не сможет признать, что руководитель предприятия имеет право иметь к ней доступ. Но это, впрочем, не вопрос конфиденциальности, а вышеупомянутая принципиальная проблема использования тестов, вторгающихся в частную жизнь соискателей.

2. Дилемма, в которой оказываются психологи

Проблема конфиденциальности становится сложнее, когда подбор персонала осуществляется психологом. Этический кодекс Французского психологического общества требует от него сохранения «профессиональных секретов». Вот эти правила:

«Психологи, как и все те, кто в ходе своей профессиональной деятельности получает доступ к конфиденциальной информации, касающейся физических и юридических лиц, подчиняются правилу профессиональной тайны. Эта норма должна исполняться в условиях, аналогичных тем, что определены в ст. 378 Уголовного кодекса».

В частности, напоминает, что тайна относительно частной жизни должна быть распространена на все, что психолог *«видел, слышал и понял» в ходе своего исследования или практической работы».*

Тайна должна сохраняться как в высказываниях, так и в документах. Психолог обязан следить за тем, чтобы подготовленные им заключения, выводы, рапорты и доклады были написаны, представлены и классифицированы в такой форме, чтобы тайна не могла быть открыта.

Никто не может освободить психолога от обязанности хранить свои знания в секрете, даже те, кого эти знания касаются. Исключение делается только для решений суда.

Но все вышесказанное относится только к области трудовой морали. В отличие от медицины, требования закона здесь совершенно не ясны. Статья 378 Уголовного Кодекса действительно определяет, что все лица, обладающие секретными сведениями в силу их положения или занятий, обязаны сохранять профессиональную тайну. Однако в приведенном списке профессий психологи отсутствуют. Следовательно, этический кодекс психологов всего лишь отражает вдохновившую его законодательную норму, применение которой в отношении представителей этой профессии не очевидно.

Помимо этого, статус психолога на предприятии или, лучше сказать, отсутствие какого бы то ни было статуса, сильно затрудняет соблюдение принципа профессиональной тайны. Положение психолога-консультанта, будь он «независимым» специалистом или штатным сотрудником, очень скользко по отношению к руководству компании в деле предъявления результатов и, соответственно, профессиональной тайны. Независимые специалисты могут быть сколько угодно посторонними по отношению к фирме, с которой они, тем не менее, находятся в связи «поставщик — клиент». А материальная заинтересованность может оказаться не менее принуждающей, чем иерархическое подчинение.

Положение штатных психологов в отношении профессиональной тайны и представления результатов тестирования руководству еще менее завидно. К ним зачастую относятся даже не как к специалистам, а как к простым работникам, отличающимся от других только типом своего основного образования. В большом числе случаев психологов компаний не набирают, не аттестуют и не обозначают как психологов. Им присваивают должности советников по человеческим ресурсам, ответственных по подбору персонала и т.п., что освобождает их от соблюдения профессионального кодекса психолога.

Штатные психологи в еще большей степени разрываются на части между нормами профессиональной этики и запросами руководства компании, потому что особенности их работы не получают признания. В отличие от медика, психолог на производстве полностью зависит от руководителя. Производственной психологии не существует в той мере, в какой существует производственная медицина. Медик на производстве занимает особое положение, вне привычных иерархических связей. И это законное его положение позволяет ему сохранять врачебную тайну. Он высказывает мнение о возможности или невозможности работника приступить к обязанностям и не обязан приводить в свое оправдание какие-нибудь доводы. Для обеспечения такого же положения психологу, а именно того, чтобы его профессиональная тайна, являющаяся только моральной категорией, могла быть противопоставлена желанию руководителя, необходимо придать психологу статус на производстве, равный статусу медика. Но и этого недостаточно. Дело в том, что соблюдение норм производственной медицины является для предприятия обязательным, тогда как положение психологии — совсем иное.

ЛИТЕРАТУРА

¹ Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les méthodes d' évaluation du personnel utilise2es pour le recrutement France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. V. 20. № 1. P. 87.

² Lyon-Caen G. Les libertés publiques et l'emploi. 1992. La Documentation française. P. 105.

³ См.: Journal officiel, 1. janvier 1993. Закон № 92-1446 от 31 декабря 1992, раздел V, касающийся личных свобод.

⁴ Циркуляр DRT № 93-10 от 15 марта 1993 г., относительно раздела V закона от 31 декабря 1992 г., касающегося подбора персонала и свобод личности.

⁵ Lyon-Caen G. Op. cit. P. 104.

⁶ Gobet J. Les tests démystifiés. Aubier, 1976. P. 12.

⁷ Lyon-Caen G. Op. cit. P. 58.

⁸ Ibid. P. 106.

⁹ См. Ray J.-E. Une loi macédonienne? Etude critique du V titre de la loi 31 décembre 1992 // Droit social. № 2. Février 1993. P. 111.

¹⁰ Journal officiel, 1. janvier 1993. Закон № 92-1446 от 31 декабря 1992, раздел V, касающийся личных свобод. P. 19.

¹¹ Циркуляр DRT № 93-10 от 15 марта 1993 г., относительно раздела V закона от 31 декабря 1992 г., касающегося подбора персонала и свобод личности.

¹² Moulin M. L'examen psychologique en milieu professionnel. PUF, 1992. P. 251.

¹³ Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Op. cit. P. 82.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная работа осуществляющего прием на работу специалиста, независимо от того, наемный он работник или внешний консультант, состоит в том, чтобы не ошибиться. С этой целью он стремится внести в свой выбор объективное начало, обставляя его различными вспомогательными средствами, в том числе психологическими тестами. Последние, к сожалению, далеки от совершенства. С одной стороны, теоретические и методологические основания, на которых они построены, зачастую спорны. И хорошее знание основ психологии, следовательно, является необходимым предварительным условием для правильного использования тестов, что само по себе — непростая задача. С другой стороны, с точки зрения получения абсолютных показателей научная достоверность тестирования выглядит слабой. Впрочем, следует отметить, что среди относительно достоверных средств, наибольшее доверие вызывает тест на ситуативную реакцию, или деловая игра, реже всего применяющаяся на практике. Частично это объясняется дороговизной проведения тестов этого типа. И все же не стоит упускать из вида, что ошибка при подборе персонала обойдется гораздо дороже. Адекватность решения о приеме на работу зависит напрямую от адекватной оценки. Ведь, как справедливо писал Ж. Лион-Кан: «Только просвещенный выбор может быть свободным. Выбирать вслепую означает не выбирать вовсе»¹.

Наконец, использование тестов требует соблюдения юридических и моральных норм, не всегда совпадающих с принципами, которые определяют работу предприятия. В этом

свете соотношение сил при подборе персонала оказывается всегда в пользу компании, и закон в этом случае вынужден скорее убеждать, нежели принуждать работодателя. И последний располагает возможностью определить те рамки дозволенного, которые он не будет переступать. Если же его решения станут предметом судебного разбирательства, возможно, это приведет к тому, что названные рамки дозволенного утратят свою подвижность.

В то же время перечисленные концептуальные, научные и этические ограничения отвращают значительное число работодателей от «классических» методов, заставляя их употреблять совершенно иррациональные способы подбора персонала.

Впрочем, генеральная линия развития профессиональной селекции идет в другую сторону. В противовес сказанному выше, она заключается в оценке достоверности используемых технологий, а также в применении различных методов, адаптации конкретных видов тестов к конкретным специальностям (ибо один и тот же тест может подходить для руководящего работника и не годиться для секретаря-референта), и, наконец, в разработке более утонченных методик анализа ментальных особенностей личности при помощи компьютерных технологий. Использование компьютеров позволяет оценить перспективы развития методов тестирования, направленных на оценку не только ответов, но и поведения кандидатов, а также средств, которые они применили для достижения результата. Такие тесты позволили бы открыть новые горизонты в изучении когнитивных способностей человека.

Следует, однако, всегда держать в памяти, что совершенно точное измерение способностей и личных качеств человека — пустое предприятие, ибо принципиально невозможно учесть все действующие факторы. Некоторые из них, такие как эволюция заинтересованности в работе и чувства удовлетворения своим делом определяюще воздействуют на профессиональные результаты, но порождаются они в рабочей ситуации, то есть после прохождения тестов.

Поведение соискателя нельзя в полной мере предвидеть, и потому невозможно согласиться с чувством фатальной обреченности, содержащимся в тестах. Как отмечает Раймон Карпантье,

«любая наша манера повседневного поведения, любая наша мораль и переживаемая в реальности философская система не приемлет идеи радикального фатализма... Так почему же могло возникнуть в нашем сознании странное намерение, пользуясь научными выкладками, прочесть будущее людей в их настоящем, напрямую перенести принципы физики в систему понятий научной психологии?»²

Лучший способ узнать, добьется ли кандидат профессионального успеха, — доверить ему искомую должность. Невозможно на практике, зато достоверно.

Подбор персонала в чем-то напоминает заключение пари. Наивно, если менеджер по человеческим ресурсам рассчитывает на постоянный выигрыш, на то, что в его руках находятся все ключи к победе. Подбор персонала не является точной наукой, а профессионалы в этом деле сродни агентам службы знакомств.

ЛИТЕРАТУРА

¹ Lyon-Caen G. Les libertés publiques et l'emploi. 1992. La Documentation française. P. 91.

² Carpentier R. Prevoir les conduites ou conduire son action // Humanisme et entreprise. № 184. 1990. Decembre. P. 12

БИБЛИОГРАФИЯ

Основная тема — тесты при подборе персонала

Монографии

Bériot D., Exiga A. Les tests en procès. Paris, Dunod, 1970. 156 p.

Bernie M.-M., Aboville A., d'. Les tests de sélection en question. Paris: Les Editions d'Organisation, 1980. 142 p.

De Prereal R. Les tests de recrutement. Paris: Editions de Vecchi, 1990. 102 p.

Duhamel C. Le choix des tests de recrutement : guide du professionnel. Paris: Les Editions d'Organisation, 1992. 180 p.

Faverge J.-M. L'examen du personnel et l'emploi des tests. Paris: PUF, 1972. 176 p. (collection «Le psychologue»).

Gangloff B. La sélection par les tests. Issy-les-Moulineaux: EAP, 1994. 284 p. (collection «Sciences humaines»).

Gobet J. Les tests démystifiés. Paris: Aubier, 1976. 306 p.

Levy-Leboyer C. Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir? Editions d'Organisation, 1990. 208 p.

Moulin M. L'examen psychologique en milieu professionnel. Paris: PUF, 1992. 284 p. (collection «Le psychologue»).

Pichot P. Les tests mentaux. Paris: PUF, 1954. 126 p. (collection «Que sais-je?». № 626.).

Société française de psychologie. Les tests en question. Paris: Publication de la SFP, 1976. 56 p.

Периодика

Benarroch F., Epinaise J.-M. Les salfrisés recrutés en 1980, caractéristiques et mode d'embauche // Travail et emploi. 1982. 11. P. 71–81.

Bertrand O. Recrutement : les enjeux de la maturité // Stratégies. 29. août 1988. 618. P. 35–39.

Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. V. 20. № 1. P. 71–88.

Carpentier R. Prevoir les conduites ou conduire son action? (Analyse critique des procédés de sélection dans le recrutement des travailleurs) // Humanisme et entreprise. 1990. Décembre. 184. P. 1–16.

Duyck J.-Y. Le recrutement: la fin des tests // Revue personnel. 1992. Janvier. 329. P. 42–48.

Daniel G. Les tests en question // Entreprises et carrières. 6–9 juillet 1993. 207–208. P. 4–14.

Greenberg H., Greenberg J. Réduire scientifiquement les erreurs de recrutement // Harvard-L'Expansion. 1982. Automne. 26. P. 12–21.

Hubbard Gh. Une critique des méthodes de recrutement // Problèmes économiques. 1985. 13 février. 1-911. P. 5-9.

Литература о некоторых отдельных тестах

Монографии

Anzieu D., Chabert C. Les méthodes projectives. PUF, 1961. 342 p. (collection «Le psychologue»).

Tapernoux F. Les centres d'évaluation. Lausanne, Payot, 1984.

Периодика

Le Boucher d'Hérouville T., Valentin F., Vial J.-B. Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la graphologie, la morphopsychologie, l'astrologie appliquées a l'entreprise // Revue personnel. 317. août-septembre 1990. P. 45-71.

Naegel P. Un outil pour la sélection et l'évaluation des cadres : les méthodes de simulation // Revue personnel. 1981. juin. 223. P. 49-53.

Thurin-Dangin Ph. L'irrationnel a la conquete des entreprises // Dynasteurs, mensuel les Echos. février 1987. P. 26-46.

Монография об этических и юридических проблемах

Lyon-Caen G. Les libertés publiques et l'emploi. Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Paris, 1992. La Documentation française. (Collection des rapports officiel).

Периодика

Debray C. Ethique et recrutement // Revue personnel. 1991. Juillet. 325. P. 24-25.

Ray J.-E. Une loi macédonienne? Etude critique du V titre de la loi 31 décembre 1992 // Droit social. 1993. Février. № 2. P. 103-114.

Другие документальные источники

Loi № 92-1446 du 31 décembre 1992 relative a l'emploi au développement du travail a temps partie et a l'assurance chômage. Titre V relatif au recrutement et aux libertés individuelles // Journal officiel de la République Française. 1993. 1. Janvier. P. 22-23.

Circulaire DRT № 93-10 du 15 mars 1993, relative a l'application des dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles (titre V de la loi № 92-1446 du 31 décembre 1992). Bulletin officiel u ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. 1993. 10, 5 juin. P. 1-11.

Pichot P. Les tests mentaux. PUF, 1954. P. 19. [«Que sais-je?». № 626.]

Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. V. 20. № 1. P. 71-88.

Bouvry F. Guide pratique des tests et outils d'évaluation. Chambre syndicale nationale des conseils en recrutement, 1995. P. 5.

Anzieu D., Chabert C. Les méthodes projectives. PUF, 1961. P. 13.

Pichot P. Les tests mentaux. PUF, 1954. P. 85 [«Que sais-je?». № 626.]

Anzieu D., Chabert C. Les méthodes projectives. PUF, 1961. P. 269.

Об этом исследовании говорится в статье: Daniel G. Les tests en question // Entreprises et carrières. 6–9 juillet 1993. № 207–208. P. 10.

Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D. Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement France // L'orientation scolaire et professionnelle. 1991. 20. № 1. P. 80–81.

Bouvry F. Guide pratique des tests et outils d'évaluation. Chambre syndicale nationale des conseils en recrutement, 1995. P. 5.

НБ ПНУС



754154

Серия «Школа бизнеса»
Ариан Люссато
Тесты по подбору персонала

Перевод с французского *П. Крылова*
Под научной редакцией д. э. н., проф. *И. В. Андреевой*

Ответственные за выпуск:
Я. Ю. Матвеева, Т. Р. Тэор
Редактор *Н. Ф. Дмитриевская*
Корректор *А. С. Лобанова*
Верстка *С. В. Павлова*

Подписано в печать 19.09.2002.
Формат 60x90¹/₁₆. Печать офсетная.
Бумага офсетная. Гарнитура Petersburg.
Уч.-изд. л. 5,4. Усл. печ. л. 8. Тираж 5000 экз.
Изд. № 02-4820. Заказ 1093

Издательский Дом «Нева»
199155, Санкт-Петербург, ул. Одоевского, 29

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов
в полиграфической фирме «Красный пролетарий»
103473, Москва, Краснопролетарская, 16