**1. Приспособление работника к должности**

Существенно важно обеспечить полное соответствие персонала своей должности, месту. Одной из основных задач управления человеческими ресурсами является, с одной стороны, обеспечение расстановки работников на те места, которые в наибольшей степени подходят им, а, с другой — обеспечение такой структуры должностных обязанностей, которая в достаточной степени учитывает возможности и ограничения работников.

Основные методы, имеющиеся в распоряжении работодателей для обеспечения наилучшего использования рабочей силы и удовлетворения их потребностей, сводятся к профессиональной подготовке, обучению, совершенствованию, переводам и продвижению, а также к системе вознаграждения. Руководитель должен иметь представление о важных индивидуальных различиях, характерных для каждого работника. Он должен знать, как выявить эти различия, в какой степени их можно оценить и как они должны соотноситься с выполнением работы.

**2. Наследственность и среда обитания**

Причинами различий в поведении людей являются их индивидуальные особенности, которые в свою очередь проистекают из различий в их наследственности и среде обитания. Вследствие бесчисленных вариаций этих двух базовых факторов различия между индивидуумами бесконечны по количеству и степени проявления — факт, который придает жизни привлекательность, интерес, а иногда и сложности и который дает менеджеру замечательную возможность наиболее эффективно использовать эти различия. Продуманно и взвешенно использованные, они помогут повысить производительность труда и удовлетворение от работы, однако, если их использовать неверно или вообще игнорировать, они могут значительно снизить эффективность работы персонала и сформировать неблагоприятные трудовые отношения.

Индивидуальные различия, как правило, рассматривают по трем параметрам — физические данные, интеллект, индивидуальность (личностные характеристики),

**3. Физические данные человека**

Под физическими данными понимается телосложение человека, его рост и конституция, быстрота и сила (развитость) двигательной функции, острота его пяти чувств. Физические качества человека в основном определяются его наследственностью, хотя в процессе жизни их можно развить или подавить путем воспитания или тренировки. Например, у человека может быть наследственная предрасположенность иметь высокий или низкий рост, быть быстрым или медлительным; но из-за недостаточного питания человек может быть ниже ростом, чем он был бы при нормальном питании; легкоатлет благодаря длительным тренировкам может бегать быстрее и дольше, чем раньше. Объективная оценка большинства физических данных человека не представляет сложности: можно легко измерить рост, вес человека, определить остроту его зрения, скорость реакции и проч. При этом независимые исследования дадут одинаковый результат. В современных условиях физические данные человека не представляют особой важности при расстановке персонала на рабочие места. Развитие технологий существенно сократило число профессий, требующих большой физической силы, развитие приборостроения зачастую весьма сокращает работнику необходимость полагаться на такие органы чувств, как осязание, слух и т.д.

Острота зрения является наиболее важным физическим фактором в области занятости, для некоторых видов ручной работы работник должен обладать повышенной остротой зрения или повышенной способностью распознавать цвета. Для других профессий и видов работы наиболее важными могут быть координация движения и быстрота двигательной реакции. Для оценки степени развитости этих физических качеств существуют специальные приборы и тесты.

Некоторые работники (кандидаты на замещение вакантных должностей) могут иметь физические недостатки, которые не позволяют им выполнять некоторые виды работ или ограничивают их профессиональную пригодность только определенными условиями (например, возможностью работать только в закрытых помещениях и т.д.). В этой связи трудовое законодательство многих стран предусматривает специальные меры защиты инвалидов и накладывает на работодателей определенные обязанности по привлечению к работе инвалидов (например, британский Закон о найме инвалидов 1944 г. и в редакции 1958 г. Закон о недискриминации инвалидов 1995 г.) (см. п. 15.12).

**4. Уровень интеллектуального развития**

Уровень развития интеллекта — это способность человека эффективно использовать свой ум, представляющий собой совокупность ментальных функций понимания, мышления, слушания, наблюдения, решения проблем и восприятия взаимосвязей. Иногда интеллект называют умственными способностями человека.

Над разгадкой тайн структуры интеллекта ученые бьются до сих пор, на этот счет у психологов существует множество противоречивых мнений. Цели этой книги не дают нам возможности привести здесь различные теории, выдвинутые для объяснения этого феномена, ограничимся упоминанием того факта, что большинство британских психологов придерживаются мнения, что существует главный фактор интеллекта, который обусловливает функционирование ума и влияет на выполнение мозгом всех мыслительных задач. В подчиненном положении по отношению к интеллекту и уровню его развития находятся умственные способности человека — совокупность специфических ментальных способностей, задействованных при выполнении некоторых, но не всех, мыслительных задач, например, беглость речи, пространственное представление, технические наклонности, способности к счету.

**5. Тестирование уровня развития интеллекта**

Для того чтобы тесты на определение уровня интеллектуального развития были бы эффективными, они должны непременно быть надежными (достоверными) и обоснованными.

(а) Под надежностью теста в данном контексте подразумевается, что он при многократном повторении дает последовательные согласующиеся результаты.

(б) Под обоснованностью подразумевается, что тест оценивает именно то, что он призван оценить, а именно уровень развития интеллекта, а не общие знания.

Большинство тестов на определение уровня развития интеллекта в бизнесе могут проводиться одновременно с несколькими претендентами, т.е. им могут раздать отпечатанные на листах бумаги вопросы, а они будут письменно давать на них ответы. Затем ответы на тест проверяются при помощи специального ключа.

Как правило, продажа тестов на проверку уровня развития интеллекта ограничивается только теми, кто имеет специальную подготовку для их использования. Дело в том, что тестирование должно проводиться в полном соответствии с прилагаемым к тестам руководством, а интерпретацию результатов тестирования можно доверить только квалифицированному специалисту. Однако подобную практику критикуют за то, что создатели тестов — психологи и издатели — скрывают от общественности принципы и предположения, на которых строятся тесты и оцениваются их результаты, тем самым исключается всякая возможность поставить их под сомнение, оспорить результаты или просто обсудить с научной точки зрения. В результате тот, кто прошел тестирование и получил неудовлетворительные результаты, не может ни оспорить их, ни поставить под сомнение их надежность, ни доказать свое соответствие предлагаемой вакансии.

**6. Типы вопросов**

Некоторые тесты на проверку уровня развития интеллекта содержат вопросы только одного типа, например, вербальные или математические или пространственные (т.е. схематические). Но большинство тестов, применяемых для отбора персонала в промышленности и коммерции, состоят из вопросов всех трех типов; кандидата обычно просят произвести следующие действия.

(а) Определить слово или предложение, имеющее одинаковый или противоположный смысл с другими приведенными словами или предложениями.

(б) Решить анаграмму или расшифровать слово.

(в) Произвести арифметические действия — сложение, вычитание, умножение, деление.

(г) Указать одну или несколько фигур, выделяющихся в ряду по форме или дополняющих представленный ряд форм.

(д) Расположить числа в ряду в соответствии с определенной логикой или продолжить ряд чисел, расположенных по определенному порядку.

(е) Решить логическую задачу.

Тесты на проверку уровня развития интеллекта, как правило, имеют ограничение по времени, на них выделяется от 20 до 60 минут. При этом лишь очень немногие кандидаты могут правильно ответить на все вопросы теста в отпущенное на них время.

**7. Коэффициент умственного развития**

В самых ранних исследованиях по интеллектуальному тестированию, проводившихся в первой половине XX в., в качестве объекта исследования использовались дети, что и обусловило введение такого показателя, как умственный (ментальный) возраст. Если ребенок был в состоянии решить задачи, которые предназначались для уверенного решения детьми, средний возраст которых составлял, предположим, х лет, то считалось, что умственный возраст этого ребенка — х лет, что, естественно, могло быть больше или меньше нормального физического (хронологического) возраста ребенка (хотя умственный и хронологический возрасты могли и совпадать). На основе этого простым способом можно было оценить умственное развитие ребенка при помощи простого математического соотношения умственного и хронологического возрастов, взятых в процентах:

Эта формула получила название коэффициента умственного развития, который принято обозначать аббревиатурой IQ (intelligence quotient). Очевидно, что человек со средним уровнем умственного развития имеет IQ, равный 100.

Исследования показали, что ментальный возраст обычно не поднимается выше определенной точки, для одних людей максимальный умственный возраст составляет 13 лет, для других — 20. Таким образом, для устранения влияния на результат неизбежного стабильного снижения уровня интеллекта из-за увеличения возраста человека хронологический возраст в формуле IQ не превышает 15, Несмотря на то, что умственный возраст может не увеличиваться с годами, многие люди могут с возрастом лучше выполнять различные задачи, поскольку используют приобретенный жизненный опыт.

Для расчета IQ взрослых людей психологи, как правило, раздают большому количеству людей набор задач и, основываясь на их результатах, оценивают «содержание» среднего уровня интеллекта, т.е. IQ=100. Люди, показывающие результаты выше или ниже уровня 100, оцениваются как имеющие уровень умственного развития соответственно выше или ниже среднего.

Тестирование уровня интеллектуального развития — это высокопрофессиональная задача, требующая обширной и длительной профессиональной подготовки. Причем, именно подготовленные для этой задачи психологи первыми подвергли сомнению целесообразность попыток замера IQ. Задаваемые вопросы должны быть нейтральными с точки зрения культуры, абстрагированными от общей базы знаний и подготовки/обучения, которую тестируемый мог проходить в прошлом. Одновременно вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы ответы не несли на себе отражение обстановки, в которой проводилось тестирование, и связанных с ним обстоятельств. В действительности же ответы очень часто зависят от состояния и самочувствия тестируемого (устал, нервничает, простужен и т.д.); кроме того, многие тестируемые не всерьез относятся к этой процедуре, что также отражается на их ответах и соответственно полученных результатах. Тесты на проверку умственного развития при повторении должны давать последовательные результаты и выводы, которые сопоставимы с другими показателями способностей человека и результатами его фактической деятельности,

Успех при прохождении теста на умственное развитие еще не гарантирует, что кандидат будет хорошо справляться с предлагаемой работой. Требования конкретного вида работы могут быть намного выше или ниже показателя уровня интеллекта, отражаемого тестом на IQ. Кроме того, следует учитывать, что кандидаты, показавшие высокие результаты тестирования, могут ошибочно предположить, что они обладают исключительными качествами для выполнения именно этой работы.

В 1969 г. американский психолог Артур Йенсен (Arthur Jensen) заявил, что по всем известным тестам на IQ черные американцы показали результат в среднем на 15 пунктов ниже, чем белые американцы. По мнению Йенсена, около 80% всех отклонений в уровне IQ объясняются наследственными факторами. На основе этого он предположил, что черные американцы в среднем имеют наследственно обусловленный и, следовательно, не поддающийся корректировке более низкий уровень умственного развития, чем представители белой расы. На основе этого Йенсен делает вывод, что американцы - представители черной расы должны проходить только низкий уровень обучения, обучаться несложным навыкам и не получать высшего образования, требующего абстрактного мышления. Но критики тотчас выступили с контраргументами.

(а) Тесты на IQ составлялись американцами, принадлежащими к белой расе, и предназначались для американцев белой расы, получивших тот уровень образования и общей подготовки, которые характерны для сообщества белых американцев.

(б) Имеется множество свидетельств того, что улучшение социально-экономических условий в районах проживания черных американцев со временем приводит к резкому скачку у них уровня IQ.

(в) В бедных районах белые американцы также демонстрировали крайне низкий уровень умственного развития.

(г) Исследования, проведенные среди негритянских детей, взятых на воспитание семьями белых американцев в 1930—1940-е гг., показали, что эти дети имеют уровень IQ, в среднем на 20% превышающий аналогичный показатель их родных матерей.

(д) Изучение уровня умственного развития близнецов-двойняшек, разлученных в детстве и живущих в разных социальных условиях, показало значительные расхождения уровня IQ в каждой паре близнецов (в среднем на 14, а максимально на 30 пунктов). Как такое могло иметь место, если уровень умственного развития в основном определяется наследственностью, а не влиянием факторов среды проживания?

**8. Определение**

Индивидуальность можно определить как совокупность различных качеств личности, проявляемых в ее поведении. Если подходить буквально, то в это определение включаются также уровень развития интеллекта и физические данные, но термин «индивидуальность» обычно подразумевает все эмоциональные факторы, мотивацию, интересы и социальные качества. Обратите внимание на некорректность использования термина «индивидуальность» для обозначения обаяния, шарма или доминирования; индивидуальность есть у каждого человека, так же, как каждый человек имеет вес, рост и интеллект.

**9. Суждения об индивидуальности**

Обычно мы оцениваем индивидуальность известного нам человека на основе воспоминаний о его поведении в различных обстоятельствах и, как правило, описываем его характерные черты, например, судим по его общительности, предприимчивости, терпимости и т.д. По мере того как индивидуум взрослеет, его индивидуальность становится более устойчивой, последовательной в том смысле, что его поведение делается более предсказуемым.

Однако весьма опасно описывать индивидуальность, пользуясь характерными чертами, поскольку их проявление во многом определяется спецификой ситуации и временем, так же, как и личностными характеристиками индивидуума. Человек может доминировать в общении со своими подчиненными и при этом проявлять покорность и смирение при общении со своим начальством. Склонность к сотрудничеству и честность, так же, как другие черты характера, в огромной степени определяются обстоятельствами и временем.

**10. Тесты на самооценку личностных качеств**

Большинство подобных тестов представляют собой письменный перечень вопросов на самооценку, которые направлены на выяснение мнения тестируемого субъекта о своем поведении в различных гипотетических ситуациях и его мнения о других людях. Несмотря на то, что тесты на самооценку используются как один из инструментов отбора персонала лишь небольшим числом консультантов и крупных компаний, в Великобритании бытует общее мнение, что тесты на выявление самооценки по ряду причин едва ли представляют ценность и полезность для отбора персонала в промышленности.

(а) Самооценка по своей природе является ненадежным источником информации, ведь люди, отвечая на предлагаемые вопросы, имеют сильнейшую заинтересованность представить себя в наиболее выгодном свете. Поэтому будущий работодатель никогда не может быть уверен, какие ответы претендента соответствуют истине, а какие спровоцированы желанием быть принятым на работу.

(б) Даже если претендент старается искренне ответить на вопросы, может возникнуть искаженное представление о нем, поскольку самовосприятие человека и его мнение о себе могут не соответствовать объективным характеристикам его индивидуальности.

(в) Опыт показывает, что тесты, касающиеся личностных характеристик человека, не являются надежным основанием для прогнозов об успешности работы претендента. Кроме того, получаемые результаты непоследовательны — если те же претенденты повторно пройдут тест, результаты могут значительно отличаться от предыдущих.

**11. Прочие тесты на оценку личностных характеристик**

Эта группа тестов направлена на выявление таких черт характера, как интроверсия/экстраверсия, личная самооценка, способность противостоять стрессам, ожидаемые модели поведения (стиль руководства, потенциал для лидерства и т.д.). Индивидуальность включает в себя очень широкий спектр свойств личности — эмоции, мотивации, потребности, интересы, взгляды, общительность. Причем большинство этих характеристик являются продуктом влияния внешней среды и/или культурных традиций. Тесты на индивидуальность стремятся раскрыть, действительно ли кандидат на вакансию желает выполнять определенные обязанности или он просто обладает способностями и возможностями делать это. Естественно, интерпретация результатов тестов является высоко субъективной. С этим связаны следующие характерные проблемы.

(а) Претендент на вакантную должность, зная, что предстоит оценка его личностных качеств, приложит все усилия, чтобы произвести максимально благоприятное впечатление.

(б) Личные взгляды и поведение человека могут кардинально измениться по прошествии времени или под влиянием обстоятельств.

(в) Оценка личностных характеристик осуществляется на основе наблюдаемого поведения и мнения кандидата, выраженного в данный конкретный момент. Это поведение может быть нетипичным для данного человека; таким образом игнорируется обычный тип поведения.

(г) Вследствие субъективности интерпретации результатов тестирования разные эксперты могут по-разному описать личностные характеристики одного и того же кандидата.

Методики тестирования индивидуальности включают: (а) проективные тесты, в процессе которых тестируемый предположительно раскрывает свою личность, описывая, что для него означают конкретные формы или предметы (например, форма чернильного пятна и т.д.); (б) оценку вклада претендента на вакансию в дискуссию, проводимую в группе без лидера; (в) сеансы самоанализа, во время которых тестируемый дает собственную интерпретацию своего поведения и мотивации. Все эти тесты грешат тем, что субъект может демонстрировать неправильное поведение, зная, что за ним наблюдают, а кроме того, все эти тесты основываются на субъективных оценках и интуитивной интерпретации результатов тестов и поведения тестируемых.

**12. Внешнее впечатление**

Отбирая персонал, многие полагаются на интуитивное восприятие претендента, на первое впечатление, которое складывается на основе интерпретации телосложения, манеры одеваться и говорить, прически, а также под влиянием настроения в данный момент. Некоторые утверждают даже, что могут оценить человека мгновенно, как только он входит в помещение. Иногда такие суждения действительно оказываются удивительно точными, но чаще это не так. Для некоторых видов работы первое впечатление о человеке чрезвычайно важно, например, если речь идет о торговом представителе, но для большинства видов работ внешний вид не так важен. В любом случае подготовка и тренинг могут значительно улучшить первое впечатление, производимое человеком.

**13. Ситуационные тесты на определение индивидуальности**

В тестах этого типа индивидуальность претендента на вакансию оценивается не опосредованно, на основании его ответов или интерпретации его внешнего вида, а более непосредственно — путем наблюдения за его фактическим поведением в контролируемых обстоятельствах.

Тестирование обычно проводится групповым методом. Группе кандидатов (обычно от пяти до десяти человек) предлагается для обсуждения какая-нибудь тема, представляющая общественный интерес, и в течение обычно 30—45 мин. происходит дискуссия без участия лидера или председательствующего, отсюда и название — «обсуждение в группе без лидера». За ходом дискуссии могут наблюдать несколько экспертов, но они не вмешиваются в обсуждение, а только могут предложить новую тему для обсуждения или закрыть дискуссию.

Однако и в этом случае иногда могут иметь место неверные результаты. Некоторые кандидаты, в нормальной обстановке тихие и застенчивые, могут в день тестирования успешно сыграть роль напористого лидера, очень часто на поведение отдельного индивидуума может влиять состав группы — если в ее составе один или два несовместимых участника, остальные будут вести себя не так, как им свойственно.

**14. Примеры психометрических тестов**

Психометрическими тестами называются тесты, выявляющие такие стороны психологического портрета личности, как уровень развития интеллекта, личностные характеристики, мотивацию и проч. Как правило, тестируемые отвечают на вопросы, которые требуют выражения их отношения к различным проблемам и ситуациям. Например, кандидатов могут попросить указать, какое решение проблемы они считают наиболее желательным, или от них требуется выбрать слова и выражения (такие, как «убедительный», «спокойный», «инновационный»), которые они считают наиболее уместными или наиболее неуместными для описания особенностей своей индивидуальности. Ряд тестов требует от тестируемых выбора между несколькими альтернативными вариантами ответа.

Примеры психометрических тестов, наиболее часто используемых в Великобритании для тестирования кандидатов на вакансии, приводятся ниже.

(а) Тест 16 PF, в основе которого лежит предположение о наличии 16 кластеров поведения (факторов), касающихся таких личностных качеств, как возбудимость, настойчивость, сознательность, эмоциональная стабильность, экстраверсия/интроверсия характера, жизнерадостность или унылость и т.д.

(б) Индикатор типа Майерс-Бриггс, который направлен на категоризацию тестируемых субъектов по четырем основным типам: предметный/интуитивный, логический/эмоциональный, ориентированный на результат/ориентированный на процесс, интроверт/экстраверт.

(в) DISC-mecm, направленный на выявление степени доминирования, влияния (или силы побуждения), подчинения (или устойчивости) и уступчивости характера тестируемых субъектов. Результаты теста графически отражаются на звездообразной диаграмме, смысл которой — показать собственное мнение субъекта о своей личности, его фактическую индивидуальность и способность противостоять давлению.

(г) Перечень личностных характеристик Айзенка, состоящий из набора простых вопросов, требующих ответа «да» или «нет», направленных на оценку таких свойств личности, как интроверсия/экстраверсия и стабильность/возбудимость. Каждое из этих свойств затем подразделяется на подкатегории. Например, «стабильный» субъект далее подразделяется на подкатегории «флегматик» и «сангвиник». Флегматик в свою очередь категоризируется как пассивный, осторожный, задумчивый, мирный, контролируемый, надежный, с ровным характером, спокойный. Термин «анкета», употребленный вместо термина «тест», указывает на отсутствие элемента отсева тестируемых субъектов на основании их ответов. Анкета

скорее предполагает выявление слабостей и сильных сторон личности, конкретизированных по определенным психологическим параметрам.

**15. Полезность психометрических тестов**

Преимущества использования психометрических тестов для отбора персонала состоят в следующем.

(а) Проведение тестирования обходится недорого. За один сеанс специалист может протестировать, например, 30 или 40 человек, что делает подобное тестирование полезным при наборе большого числа работников в короткие сроки.

(б) Тестирование позволяет выявить различия между кандидатами с почти идентичными академической квалификацией и опытом работы.

(в) Объективная информация о психологических характеристиках кандидатов на вакансии может стать полезным дополнением к другим процедурам отбора персонала.

(г) Дорогостоящая подготовка работников, которые неспособны усваивать большой объем информации, — пустая трата времени и средств. Сторонники психометрических тестов утверждают, что при помощи этих тестов подобные индивидуумы легко выявляются.

(д) Психометрические тесты дают возможность выявить людей, обладающих исключительными интеллектуальными способностями, но имеющих лишь минимальный образовательный уровень.

Как и следовало ожидать, существуют не менее веские аргументы против применения психометрических тестов.

(а) Подобная оценка может быть несправедливой. Представим, что на основании экспертной оценки (во многом произвольной, зависящей в том числе и от характера и самочувствия оценивающего) человеку «повесили ярлык» выдающегося или посредственного. И это по результатам 20-минутного теста, который может быть неграмотно составлен или неверно оценен! При этом все жизненные достижения и карьера этого человека, а также его высокий уровень образования и профессиональной подготовки просто игнорируются.

(б) На основании неверной информации о психологических характеристиках работников могут распределить на неподходящие им роли и должности.

(в) Практика прохождения психометрического тестирования может породить специалистов, помогающих преодолевать эту преграду на пути к заветному месту. Например, уже существуют публикации под названием «Как успешно пройти психометрический тест».

(г) Психологическое состояние человека и его мотивация в момент прохождения тестирования существенно влияют на его результаты (представим кандидата, который страдает от недавней тяжелой утраты — он заведомо оказывается в менее благоприятном положении, чем другие претенденты на место).

(д) Поскольку ценность человеческой личности зависит от множества факторов, их произвольное использование в качестве основного критерия оценки заведомо ведет к субъективизму.

(е) Само предложение пройти тест может заставить претендента на место нервничать или испытывать страх от возможного унижения из-за неудачных результатов тестирования. Он может счесть это дурным предзнаменованием и надолго потерять уверенность в себе, в результате он действительно плохо пройдет тест!

**16. Тесты на выявление способностей**

Очень часто кандидат претендует на должность или место, не имея предыдущего опыта подобного вида деятельности. Работодатель понимает, что потребуется обучение такого работника, но хочет заранее быть уверенным, что подготовка пойдет на пользу и кандидат успешно пройдет ее. Иными словами, работодатель хочет знать, имеет ли кандидат на место соответствующие способности для выполнения предлагаемой работы, т.е. базовые умственные и физические качества, которые можно развить в специфические навыки и умения.

Способности включают в себя несколько компонентов: общий уровень интеллекта, одна или несколько специфических умственных способностей, физические качества (например, мускульная сила, координация движений), опыт выполнения аналогичной работы и, возможно, ряд личностных характеристик, таких, как интересы, мотивация.

Некоторые способности, например способность к руководству или умение продавать, являются настолько комплексными и противоречивыми, что до сих пор не представилось возможным найти удовлетворительный способ их тестирования.

Ниже перечислены некоторые менее сложные способности, для выявления которых разработаны тесты, дающие вполне удовлетворительный результат:

(а) Способность говорить - приемлемый уровень устного или письменного изложения.

(б) Математические способности — способность складывать, вычитать, умножать и делить.

(в) Пространственное представление — способность оценивать форму и размеры, что важно в таких сферах деятельности, как рисование (живопись), упаковка и вождение автомобиля.

(г) Технические способности — понимание принципов механики и устройства различных механизмов.

(д) Умение работать руками - более точно называемое психомоторными способностями.

Для выявления этих способностей имеются вполне надежные тесты, но их составление и интерпретация представляют собой профессиональную задачу, решение которой возможно только квалифицированным психологом или под его руководством.

**17. Тесты на проверку умений**

В отличие от тестов на способности, выявляющих потенциальные возможности, которые могут быть достигнуты за счет обучения, тесты на умение выявляют умения и опыт, которыми уже обладает кандидат на место. Это самые распространенные из всех тестов, каждому кандидату на место в процессе собеседования задают по меньшей мере один вопрос о его предыдущем опыте.

Структура тестов на выявление умений достаточно проста, обычно они представляют собой или практическое, или символическое выполнение опытного задания.

(а) Тест на практическое выполнение опытного задания представляет собой тщательно подобранный фрагмент реальной работы. Если кандидату не удается показать стандартное выполнение этого фрагмента, то считается, что он не подходит для выполнения всей работы. Примерами могут служить тесты на скоропись или стенографирование (или расшифровку стенограммы), которые часто предлагают кандидатам на место секретаря, предложение проехать небольшую дистанцию для тех, кто претендует на место водителя общественного транспорта, а также выполнение рабочим детали по предложенному образцу.

(б) Символические тесты предлагаются в случае, когда практическое выполнение опытного задания представляется нецелесообразным. Этот тест представляет аспекты предлагаемой работы в символической, как правило, вербальной форме. Он может состоять из ряда вопросов, направленных на выявление знаний кандидата, предложения интерпретировать смысл круговой диаграммы, отражающей технические параметры, или представлять собой задание ответить на ряд входящих писем и соглашений.

Преимущество тестов на выявление умений состоят в следующем: (а) они позволяют выявить кандидатов, заявляющих о своих умениях (например, о скорости печатания, об умении водить автомобиль), которыми они на деле не обладают; (б) тесты полностью соответствуют предлагаемой работе и по их результатам можно выбрать кандидата, умеющего выполнять предлагаемую работу на приемлемом уровне. Однако следует обратить внимание, что тест проверяет умение выполнить только часть предлагаемых успешному кандидату должностных обязанностей. Кандидат, не сумевший пройти тест, может быть сочтен неподходящим для выполнения работы во всем объеме, а это заключение может оказаться и неверным. Например, секретарь во время тестирования не сумел показать требуемую скорость печатания, но это вовсе не означает, что он полностью не подходит для выполнения секретарской работы.

Кроме того, тесты проводятся в специфических условиях. Успешное управление автобусом или грузовой автомашиной на контрольном круге еще не означает, что этот кандидат является хорошим водителем и будет так же успешен в других условиях. Претендент на место может также волноваться во время тестирования и от этого допустить несвойственные ему в нормальных условиях промахи. Известно также, что те, кто уже имел опыт подобного тестирования, в следующий раз покажут лучшие результаты, чем те, кто в первый раз проходит подобный тест. Таким образом, кандидат, которые ранее проходил такой тест и потерпел неудачу, в следующий раз будет иметь преимущество, хотя на самом деле это может быть один из числа тех кандидатов, отсев которых и является главной целью тестирования. Ниже перечислены прочие проблемы, связанные с подобными тестами.

(а) Кандидаты, успешно прошедшие тестирование, могут посчитать, что обладают умениями или знаниями, которых на самом деле у них нет. Наблюдатели также могут счесть, что новый сотрудник полностью компетентен в своей области просто потому, что он успешно прошел один тест, проводимый в весьма специфических условиях.

(б) Претендент на место из числа уже работающих, приняв участие в тестировании и потерпев неудачу, утратит уверенность в себе и может хуже выполнять свою текущую работу. Более того, этот человек может приобрести среди коллег репутацию неудачника, и это отрицательно скажется на его моральном духе.

(в) Представители некоторых этнических и прочих меньшинств, как правило, показывают плохие результаты выполнения некоторых видов тестов просто потому, что изначально не могли получить доступ к программам обучения и подготовки, необходимым для освоения базовых навыков, требующихся от кандидатов,

(г) Высокие показатели, достигнутые в процессе тестирования, еще не гарантируют, что кандидат будет успешным работником на вакантном месте. В частности, высокие показатели ничего не говорят о том, почему кандидат прошел тестирование. Знание причин успеха или неудачи кандидата может сказать руководству больше, чем просто указать на его способность или неспособность получать высокий балл за выполнение тестового задания.

(д) Тесты на выявление умений не оценивают человека в целом;

они направлены на выяснение лишь малой части его личности. Обратите внимание, что официальная квалификация, присуждаемая после нескольких лет учебного заведения, может дать больше информации о том, что представляет собой кандидат.

**18. Методы оценки валидности**

Все тесты, используемые для оценки индивидуальных различий, следует оценивать на валидность, т.е. с помощью исследований устанавливать, действительно ли тест оценивает именно то, что призван оценивать, или прогнозирует то, что должен прогнозировать. В процессе

Факторы влияния на поведение работника подобного исследования его можно стандартизировать т.е. установить границу его успешного прохождения кандидатом, чтобы при получении результатов ниже этой границы кандидат мог быть отвергнут.

Существует четыре типа валидности, причем два последних наиболее важны при отборе персонала.

(а) Содержательная валидность — проверка заданий теста для определения того, насколько он соответствует оцениваемому качеству.

(б) Конструктивная валидность — результаты тестирования сопоставляются с результатами, показанными той же самой группой кандидатов при прохождении другого теста, валидность которого уже установлена.

(в) Прогностическая валидность — тест предлагается группе кандидатов. Все они в дальнейшем принимаются на должности, и качество их последующей работы сопоставляется с результатами тестирования. Если полученные результаты соответствуют реальному уровню работы новичков, тест считается валидным и может быть стандартизирован, т.е. может быть установлена граница для отсева неподходящих кандидатов и выявления тех, кто может соответствовать предлагаемой работе. У этого метода есть возможные недостатки:

• кажущаяся сложность объективной оценки эффективности выполнения работы;

• продолжительный процесс установления валидности; получение адекватной оценки эффективности работы для установления состоятельности теста может быть возможным только по прошествии длительного периода времени или после накопления большого количества результатов;

• практическая невозможность привлечь всех кандидатов к процессу оценки, а между тем если результат тестирования сопоставлен с реальным качеством работы лишь выбранной группы работников, тест не может считаться полностью валидным.

(г) Эмпирическая валидность — тестирование работников, уже занимающих должности, на которые проводится дополнительный набор персонала. Если тест валиден, то чем выше реальный уровень эффективности работы сотрудника, тем более высокие показатели тестирования он продемонстрирует. Это быстрый метод оценки теста, но он имеет следующие недостатки:

• затруднена стандартизация теста;

• тест оценивается на валидность относительно нетипичной с точки зрения представительности группы, т.е. среди работников, а не среди кандидатов на место;

• работники при прохождении теста могут вести себя не так, как обычно: с подозрением отнестись к тестированию и намеренно продемонстрировать результаты ниже своих реальных способностей или, наоборот, постараться превзойти самих себя и показать необычно высокий уровень работы.

Наиболее распространенным методом оценки валидности теста является комбинирование двух последних методов. Сначала тест апробируется на уже существующих работниках, но только после того, как их убедили, что не в их интересах искажать свои реальные возможности. Прежде всего, может быть установлена начальная валидность теста и приблизительно установлены стандарты. Затем тест опробуется на кандидатах на вакансии, которых затем принимают на работу, и их последующие успехи сопоставляются с результатами ранее пройденного теста. Таким образом можно подтвердить валидность теста и уточнить стандарты. В любом случае осуществление регулярного пересмотра результатов тестирования и навыков работников полезно, поскольку многие виды работ постепенно меняют характер, что снижает валидность теста.

**19. Различия по признаку пола**

Различие мужчин и женщин определяется их хромосомным набором. У человека имеется 46 хромосом, по 23 от каждого из родителей. Хромосомы парны; 22 пары определяют общие черты развития индивидуума (телосложение, цвет волос и глаз и т.д.) независимо от пола; 23-я пара (состоящая из двух гоносом) определяет пол человека. У женщины в хромосомном наборе присутствует базовая гоносома X. Мужчина передает Х или Y гоносому. В момент зачатия комбинация XX определяет женский пол ребенка, комбинация XY — мужской. Таким образом, ребенок не может прийти в этот мир без гоносомы X, но наличие у него гоносомы Y необязательно. Соответственно в хромосомном наборе не может быть сочетания YY, возможно лишь сочетание XY. Мужской набор хромосом неизбежно содержит женские хромосомы, но не наоборот, поскольку базовым является женский пол.

Насколько различаются мужчины и женщины?

Является ли мужчина в основе своей женщиной с наличием и отсутствием определенных органов и особенностей (что вызвано эволюцией и биологическим разделением труда) или же мужчины и женщины представляют собой изначально разные существа, которые в определенных условиях способны к спариванию. Медицинская наука до сих пор не в состоянии предложить однозначный ответ на этот вопрос; существуют вполне веские аргументы в пользу обеих точек зрения. Однако эта проблема представляет важность для управления человеческими ресурсами, поскольку мнение, что мужчина и женщина различаются по своей глубокой сущности, может привести к подтверждению наличия половых стереотипов (например, к мнению, что мужчины жестче, агрессивнее, более конкурентны и рациональны, а женщины более эмоциональны, интересуются больше людьми, нежели идеями, более зависимы и т.д.), что в свою очередь может привести к дискриминации по половому признаку и отсутствию равных возможностей в сфере занятости.

Основание для того, чтобы считать мужчин и женщин изначально одинаковыми, строится на следующих наблюдениях.

(а) Половые различия — это только один (хотя и весьма немаловажный) элемент генетического строения человека. Генетическая обусловленность таких характеристик, как цвет глаз, черты лица, структура волос и прочих, присуща обоим полам.

(б) У мужчин, так же, как и у женщин, есть грудные железы, которые не приносят никакой рациональной пользы, если исходить из общей родословной мужчин и женщин и того факта, что оба пола произошли от одного двуполого существа.

(в) Было замечено, что у женщин, вынужденных долгое время жить в тесном соседстве в условиях изолированных и самодостаточных групп (например, у женщин, отбывающих длительные сроки наказания) сроки менструального цикла имеют тенденцию сходиться (совпадать), отсюда можно предположить, что сроки менструального цикла могут частично определяться психофизиологическими факторами и по этой причине не могут быть отнесены к числу чисто физических феноменов. В соответствии с этой точкой зрения репродуктивные функции представляют собой не что иное, как эволюционную биологическую приспособленность, позволяющую половине рода человеческого вынашивать детей в то время, как вторая половина занята другими видами деятельности.

А вот аргументы в пользу противоположной точки зрения, утверждающей, что мужчины и женщины происходят не от одного существа.

(а) Мужчины и женщины созданы из разных материалов. Пол индивидуума можно определить практически по каждой части человеческого тела: по фрагменту кожи, осколку кости, срезу волоса, капле слюны, по фрагменту ногтя и т.д.

(б) Существует несколько спорная точка зрения, что мужчины и женщины обладают в корне отличающимися инстинктами, которые проявляются независимо от воспитания, опыта общения и так далее. Примерами могут служить женский инстинкт нянчить и защищать своих детей или присущая мужчинам агрессия.

**20. Этнические различия**

Все люди принадлежат к единому роду homo sapiens и имеют общие наследственные характеристики. Наследственные признаки сильно различаются. Однако когда наследственность передается в пределах группы, изолированной от других групп географическими или иными барьерами, некоторые черты приобретают высокую концентрацию среди представителей местного населения. Разделение групп, которое имеет место в течение многих тысяч поколений, может привести к формированию различных рас. Таким образом, расовые различия непостоянны, поскольку на протяжении столетий расы подвержены изменениям, происходит перераспределение совокупного набора общего генофонда человека в результате смешанных браков. Индивидуальная вариантность генетического строения в пределах расовых групп также часто перевешивает расовые признаки. Отсюда следует, что расовые различия — это вопрос степени, а не качества.

Замкнутые сообщества приспосабливаются к своей среде проживания, так что аутсайдеры начинают ассоциировать физические характеристики представителей этого сообщества с характерным для них поведением, соответствующим определенной среде проживания (например, эскимос, который привык к условиям арктического холода). Затем такие сообщества начинают восприниматься другими как представители определенной расовой группы. Таким образом, понятно, что оснований для предположения, что представители одной расовой группы могут лучше справляться с работой, чем другие, не существует, поскольку: (а) сама группа произошла из многих других групп; (б) факторы, обусловившие возникновение расовых признаков группы в течение тысяч поколений не имеют ничего общего с современным миром и его реалиями. Отсюда вытекает, что расовая сегрегация и дискриминация определенных этнических групп в отношении занятости не имеет под собой никакого логического обоснования.