### Преимущества и недостатки психологического тестирования при формировании трудовых коллективов

# Что такое психологический тест?

Прежде чем обратиться к вопросам применения психологического тестирования в практике подбора персонала, определим, что же такое психологический тест, каковы его основные характеристики, а также вкратце проследим историю возникновения и развития тестов и их использования.

Тест (англ. test - проба, испытание, исследование) в психологии и педагогике, стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Тесты начали применяться в 1864 Дж. Фишером в Великобритании для проверки знаний учащихся. Теоретические основы тестирования были разработаны английским психологом Ф. Гальтоном (1883): применение серии одинаковых испытаний к большому числу индивидов, статистической обработке результатов, выделение эталонов оценки. Термин "тест" впервые ввёл американский психолог Дж. Кеттелл (1890). Предложенная им серия из 50 тестов фактически представляла программу определения примитивных психофизиологических характеристик, базирующихся на наиболее разработанных в то время психологических экспериментах (например, измерение силы правой и левой рук посредством динамометра, скорости реакции на звук, и т. д.). Французский психолог А. Бине применил принципы тестологических исследований к высшим психическим функциям человека: в его серию тестов (1891) вошли задания на испытание памяти, типа представления, внимания, эстетические и этические чувства и т. д. Немецкий психолог В. Штерн ввёл коэффициент интеллектуальности (1911).

В начале 20 в. начинают разграничиваться психологические и педагогические направления в разработке тестов. Первый стандартизированный педагогический тест был составлен американским психологом Э. Торндайком. Развитие тестирования было одной из причин, обусловивших проникновение в психологию и педагогику математических методов; американский психолог К. Спирмен разработал основные методы корреляционного анализа для стандартизации тестов и объективного измерения тестологических исследований. Статистические методы Спирмена (в частности, применение факторного анализа) сыграли большую роль в дальнейшем развитии тестирования. Значительное распространение тесты получили в психотехнике для профессионального отбора.

Системы тестов базируются на самых различных теоретических представлениях (например, в США - на базе бихевиоризма, гештальтпсихологии, неофрейдизма и т. д.). Однако составление тестов строится по единой схеме: определение целей теста, составление теста в черновом виде, апробация на репрезентативной выборке испытуемых и исправление недостатков, разработка шкалы измерений (на основе качественных соображений и статистической обработки результатов) и правил интерпретации результатов.

Качество теста определяется по таким характеристикам, как надёжность, валидность (соответствие полученных результатов цели тестирования), дифференцирующая сила заданий и др.

Практическое использование тестов связано главным образом с диагностированием личностных характеристик человека, выражаемых через количественные показатели. Прогнозирование развития личности породило особый вид тестов, основывающихся главным образом на методах глубинной психологии, - проективные тесты (например, тесты Роршаха).

В физиологии и медицине тесты используются для изучения различных физиологических процессов организма (секреторных, моторных и др.), а также для определения функционального состояния отдельных органов, тканей и организма в целом (например, возбудимости отдельных мышц, нервов, дыхательной функции лёгких и т. д.).

Объективность, валидность и надежность – требования, которым должен удовлетворять каждый тест.

***Объективность*** психологического теста означает, что первичные показатели, их оценка и интерпретация не зависят от поведения и субъективных суждений экспериментатора, т.е. человека, проводящего тестирование.

Добиться объективности психологического теста можно при выполнении следующих условий:

* единообразие процедуры проведения теста для получения сравнимых с нормой результатов;
* единообразие оценки выполнения теста;
* определение нормы выполнения теста для сопоставления с ними показателей, полученных в результате обработки данных тестирования

Нормы разрабатываются для различных возрастов, профессий, полов и др. Вот некоторые из существующих видов норм:

###### Школьные нормы

 разрабатываются на основе тестов школьных достижений или тестов школьных способностей. Они устанавливаются для каждой школьной ступени и действуют на всей территории страны.

 Профессиональные нормы

 устанавливаются на основе тестов для разных профессиональных групп (например, механиков разного профиля, машинисток и др.).

 Локальные нормы

 устанавливаются и применяются для узких категорий людей, отличающихся наличием общего признака – возраста, пола, географического района, социо-экономического статуса и др. Например, для теста Векслера на интеллект нормы ограничены возрастными рамками.

 Национальные нормы

 разрабатываются для представителей данной народности, нации, страны в целом. Необходимость таких норм определяется конкретной культурой, моральными требованиями и традициями каждой нации.

Наличие нормативных данных (норм) в стандартизованных методах психодиагностики является их существенной характеристикой. Нормы необходимы при интерпретации тестовых результатов (первичных показателей) в качестве эталона, с которым сравниваются результаты тестирования.

Сведения о степени, в которой тест действительно измеряет то, для чего он предназначен, входят в понятие ***валидности*** . Например, методика "Кольца Ландольта" предназначена для измерения таких свойств внимания, как концентрация, переключаемость. В психологии существуют определения понятий концентрации внимания и его переключаемости. Считается, что выводы, сформулированные на основании результатов тестирования с помощью "Колец Ландольта", вполне отражают содержание определений этих свойств внимания. Значит, эта методика действительно измеряет то, для чего она предназначена.

Помимо общего значения в понятие валидности входят многие другие сведения. Существуют разные типы и виды валидности, в которых отражены эти сведения. Ниже приведены некоторые типы.

*Практическая валидность* характеризует тест не столько со стороны его психологического содержания, сколько с точки зрения его ценности в отношении достижения определенной практической цели (прогнозирования, диагностики). Выделяют подтипы практической валидности: прогностическая и совпадающая. Тест с высокой прогностической валидностью позволяет сделать прогноз, насколько успешно испытуемый будет выполнять определенную деятельность впоследствии. Тест с высокой совпадающей валидностью позволяет ответить на вопрос: "Какова вероятность того, что индивид Х обладает свойством У в настоящий момент времени?"

*Валидность по объему* отражает степень, в какой объем теста выборочно репрезентирует тот класс ситуаций или учебного материала, относительно которого должны быть сделаны выводы. Валидность по объему показывает, в каком объеме, в какой мере психическое свойство отражено в методике.

*Оценочная валидность* выражает степень корреляции (соответствия) между показателями, полученными испытуемыми по данному методу, и оценками измерительного свойства со стороны экспертов. Например, при валидации (проверке теста на валидность) тестов оценки умственных способностей школьников в качестве экспертов обычно выступают учителя.

*Внешняя валидность* означает, что впечатление, которое создается у неспециалистов при знакомстве со стимульным материалом и сугубо внешней стороной тестирования, соответствует заявленному содержанию метода.

Эффективная методика может быть создана, если она прошла все этапы валидации, то есть когда приняты меры для придания ей как содержательной валидности, так и практической.

О высокой ***надежности*** метода говорят в том случае, когда метод точно измеряет то свойство, для измерения которого он предназначен. В качестве критериев точности можно отметить следующие:

* При повторном применении метода к тем же самым испытуемым в одних и тех же условиях через определенный интервал времени результаты обоих тестирований существенно не различаются между собой.
* Действия случайных посторонних факторов не оказывают существенного влияния на результаты тестирования. В качестве посторонних факторов можно назвать следующие: эмоциональное состояние и утомление, если они не входят в круг исследуемых характеристик, температура, освещенность помещения и др. Такие посторонние случайные факторы еще называют факторами нестабильности измерительной процедуры .
* При повторном применении метода к тем же самым испытуемым через определенный интервал времени в измененных условиях результаты обоих тестирований существенно не различаются между собой.

# Психологическое тестирование при подборе персонала

Вопрос применять ли психологические тесты при приеме кандидатов на работу обсуждается давно и по-прежнему основывается на личном выборе руководителя. Причем решение зачастую основывается на предрассудках и предубеждениях в большей степени, чем на реальном знании вопроса: зачем это нужно и что это дает.

Процедура приема кандидата, как правило, состоит из одного или нескольких собеседований. Но краткий разговор с человеком не дает сколько-нибудь полного и достоверного о нем представления. Это лишь первое впечатление, которое может быть верным или нет. Во многих западных учебниках по управлению персоналом можно встретить обсуждение недостатков традиционного интервью. Ряд исследований убедительно продемонстрировали тот факт, что традиционное нестандартизованное интервью не обладает валидностью - слишком много субъективных факторов влияют на принятие решения по результатам собеседования. Чаще всего интервью становится бесполезным ритуалом: интервьюер изучает пособия о том, как провести собеседование, соискатель - как успешно выдержать его. В итоге на решение об отказе даже хорошему кандидату могут повлиять такие совершенно посторонние факторы как слабое рукопожатие, вспотевшие ладони кандидата, опоздание на собеседование, несвоевременный (с точки зрения нанимателя) вопрос об уровне оплаты, отсутствие контакта глазами во время беседы и т.п. Кроме того, как у менеджера по персоналу, так и у кандидата в момент беседы может болеть голова, его донимают другие неотложные проблемы или просто у него плохое настроение.

Возможно, кандидат даже покажется приятным собеседником, и его анкетные данные удовлетворят формальным требованиям к вакансии, но кто знает, насколько успешно он будет работать, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях? Наряду с послужным списком, рекомендациями и профессиональными достижениями, характеризующими его как специалиста, “принимающей” стороне необходимо знать, что он за человек, ведь он - потенциальный член коллектива. Не подведет ли в трудную минуту? Сможет ли собраться в ситуации временного цейтнота? Возьмет ли на себя ответственность в случае необходимости принятия самостоятельного решения? Не окажется ли источником ссор и конфликтов среди коллег? Конечно, за одну встречу сказать это наверняка невозможно, но кое-что узнать необходимо.

Впечатления соотносятся с действительностью примерно так же, как картины импрессионистов с реальными пейзажами. Эти впечатления необходимо проверять. Для этого и используют тесты, прибегая, как правило, к услугам профессиональных психологов.

Задачи, которые чаще всего приходится решать психологу при формировании трудовых коллективов, это - измерение профессиональных склонностей и способностей, диагностика профпригодности, профориентация, отбор и расстановка кадров, помощь в самоусовершенствовании, оценка психического здоровья, выявление критических состояний и отклоняющегося поведения, контроль эффективности коррекционных воздействий, оценка работоспособности, прогнозирование трудностей в обучении, подбор совместимых лиц для групповой работы, анализ стиля руководства, определение психологического климата, предупреждение конфликтов.

За рубежом для обеспечения качественного применения психологических методов существует хорошо развитая профессиональная инфраструктура, огромный ассортимент стандартизованных психологических тестов, специальные организации, которые разрабатывают тесты для общего использования или специально по заказу крупных компаний, обеспечивают все необходимые требования, следят за санкционированным использованием методик. Эти организации также предлагают специальный сервис по подсчету результатов тестирования и подготовке отчетов с интерпретацией (scoring service).

Нельзя сказать, что применение психологических методов там абсолютно лишено всяких проблем, однако многолетний опыт использования средств отбора в условиях правового государства позволил выработать определенные правила, позволяющие регулировать практику селекции таким образом, чтобы она не вступала в противоречие с ценностями современного демократического общества. Эти правила закреплены в соответствующих юридических документах.

В соответствии с текущим законодательством США, наниматель обязан представить веские доказательства того, что его критерии отбора персонала действительно имеют отношение к требованиям деятельности, необходимы для высокого качества выполнения работы и занятия данной должности, а процедура и методы измерения качеств кандидатов на вакантную должность соответствуют поставленным целям. В противном случае предприниматель рискует быть втянутым в судебный процесс о дискриминации и понести весьма ощутимые убытки.

С другой стороны, использование психологических методов отбора разрешается только при наличии соответствующей квалификации, подтвержденной соответствующими сертификатами. В ряде случаев даже общепсихологическое образование не дает права пользоваться той или иной методикой - требуется прохождение специализированного обучения. Трудно представить, чтобы тестом в коммерческих целях пользовался человек, не имеющий специального образования и не состоящий ни в одной профессиональной организации психологов или психодиагностов.

Из сказанного становится понятно, что большинству организаций, не имеющих в своем штате профессиональных психологов, приходится прибегать к услугам научно-исследовательских институтов и консультативных фирм. В противном случае отбор персонала с использованием "доморощенных" технологий может обойтись нанимателю, как говорится, "себе дороже". Цена ошибок может быть очень велика. Поэтому при проведении профессионального отбора при найме на работу используют только те средства, которые отвечают обязательным психометрическим требованиям достоверности и надежности.

К сожалению, сказанное выше относится только к ситуации использования психологических тестов за рубежом. В нашей стране усиление конкуренции, экономический кризис и повысившиеся требования компаний постепенно приводят к осознанию недостаточности простого "анкетного" отбора. В современной ситуации требуется кардинальное улучшение качества услуг по подбору и оценке персонала, проведению организационных исследований и прогнозу эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. В таких условиях появляется реальный практический запрос на технологические психологические знания, в частности, в области психодиагностики. Однако на пути эффективного использования психологических тестов возникает ряд препятствий.

 Во-первых, имеющиеся в распоряжении отечественных психологов немногочисленные методики заимствованы за рубежом, а их адаптация в подавляющем числе случаев свелась к простому (и не всегда качественному) переводу.

Вторым серьезным препятствием на пути использования современной психологической диагностики в практике профессионального отбора является низкий уровень психометрической культуры как руководителей организаций-заказчиков, так и, увы, самих психологов. Низкая эффективность психологической диагностики приводит к падению престижа научного знания и профессии психолога, и в результате освободившаяся ниша заполняется астрологами, социониками, людьми, которые аттестуют себя психологами, имея весьма отдаленное представление о психологии вообще и психометрике в частности. Нет такого человека, который бы прочитав огромное количество детективных романов, но не получив юридического образования, стал практикующим юристом. Детская и педагогическая психология - очень важные отрасли, однако этих знаний не всегда достаточно для психодиагностики. Было бы неплохо если бы компании, которые приглашают консультантов - психологов, хотя бы между прочим интересовались их образованием и спецификой опыта.

 Зачастую у руководителей организаций-заказчиков бытует совершенно неверное представление, что в применении тестов нет ничего особенного - достаточно просто купить сборник "самых лучших тестов для менеджеров" или компьютерную программу с тестами (чаще всего пиратскую) - и вопрос решен. Увы, это далеко не так! Купив скальпель, вы не становитесь хирургом. Дело в том, что в таких изданиях представлены в лучшем случае демо-версии, ни в одном сборнике нет полного профессионального психодиагностического инструмента с правильными ключами, стандартными нормами и интерпретацией.

 Тем не менее, в тестировании нет ничего мистического или страшного, и в большинстве западных стран, да уже и у нас - это нормальная, общепринятая практика. Профессиональное применение психодиагностических инструментов еще никому не принесло вреда, если соблюдаются этические принципы психолога (результаты личностных тестов всегда имеют строго конфиденциальный статус, к ним имеют доступ только те лица, которых это касается непосредственно; существуют различные уровни представления информации согласно поставленным задачам).

Однако, не стоит забывать, что психологические тесты - не панацея. Они обладают ограниченными возможностями, а результаты тестирования имеет смысл использовать, как важную, но дополнительную информацию при принятии решения о найме. Данные тестов не стоит рассматривать как абсолютные величины без учета ситуации, окружения, психологического климата конкретной организации. Достижения сотрудников зависят от многих факторов - способности выполнять работу и мотивации, организации труда в данной фирме и взаимоотношений. Например, многолетние исследования Ф. Фидлера (F. Fiedler) убедительно показали, что в условиях, когда менеджер использует авторитарный стиль управления и оказывает жесткое давление (так называемый "стресс от начальника" - "stress from the Boss"), больших достижений добиваются работники с не слишком высоким уровнем интеллекта и способностей. Если же руководитель использует демократичный стиль - преимуществом становятся высокий уровень интеллекта и творческие способности. Отсюда становится ясно, что отбирать персонал без учета той конкретной среды, в которой придется существовать работнику, опираться на "вечные и неизменные" критерии бессмысленно.

# Какие тесты чаще всего применяются при приеме на работу?

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными.

Дизайнер рекламного агентства должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

Основные компетенции для каждой позиции определяются менеджером по персоналу и руководителями разных уровней. Условно можно разделить тесты на несколько категорий:

Интеллектуальные тесты

Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта. Например, для преподавателя, переводчика, специалиста по связям с общественностью, и даже для секретаря, важно обладать развитым вербальным интеллектом (то есть, хорошо владеть родным языком, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т.д.). Для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации). Дизайнер и художник должен обладать пространственным мышлением и уметь решать нестандартные творческие задачи.

Тесты на внимание и память

Могут быть включены в тест интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

Личностные тесты

Предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кеттелла), или по совокупности данных, относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бригс). Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, ММРI).

Особо можно выделить **тесты на выявления уровня мотивации** (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и сподвигнуть на реальные действия) и ценностные ориентации.

Изредка используются **проективные тесты**, например, кандидата просят нарисовать что-либо, или проинтерпретировать картинку или фотографию. Такие тесты трудоемки при обработке, но дают достаточно надежную информацию о кандидате при умелом с ними обращении.

Тесты межличностных отношений

Эти тесты выявлять стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

Тесты способностей

Способностями называют индивидуально-психологические особенности человека, которые способствуют его успеху в какой-либо деятельности. Способности проявляются в деятельности, формируются в деятельности и существуют относительно определенной деятельности. Выделяют общие и частные способности.

ОБЩИЕ - присущие всем людям основные формы психического отражения: способности ощущать, воспринимать, запоминать, переживать, мыслить; а также в большей или меньшей степени присущие всем людям способности к общечеловеческим видам деятельности: игре, учению, труду, общению

 ЧАСТНЫЕ - присущие не всем людям способности : музыкальный слух, точный глазомер, настойчивость, смысловая память; а также: профессиональные, специфические, особенные.

В тестировании способностей выделяют тесты специальных способностей, тесты общих способностей (тесты интеллекта), комплексные батареи способностей.

Тесты специальных способностей направлены на измерение способностей к определенным видам деятельности. Такие тесты наиболее широко используются при решении задач в области профотбора и профориентации.