

Традиционные критерии оценки

Не так давно при подборе нового сотрудника или кандидата на другую должность руководствовались следующими критериями:

- образование и специальность
- возраст
- опыт работы в данной или смежной области
- наличие положительных отзывов и рекомендаций
- знание языков и компьютера
- личные впечатления

Тем не менее, образование не всегда является критерием профессионализма. Многие прилежные выпускники престижных ВУЗов часто оказываются не готовыми решать реальные задачи.

Возраст как критерий авторитета давно утратил свое значение, а гибкость является не прерогативой молодых, а качеством сугубо индивидуальным.

Наличие опыта - фактор положительный, если соискателю придется выполнять идентичную прошлой работу. В современных условиях на каждом конкретном месте есть свои нюансы, и сотрудник, слишком уверенный в своей компетентности, может испытать сложности при адаптации на новом месте и поиске общего языка с руководителем.

Наличие положительных рекомендаций - субъективный фактор. Если человек хорошо проявил себя на прошлой работе, это не гарантирует, что он впишется в новую команду. К тому же о таких рекомендациях можно просто договориться.

Знание языков и профессиональное владение компьютером является важным критерием, если это непосредственно связано с работой. В большинстве случаев от сотрудника требуется владение компьютером на элементарном пользовательском уровне, а знание языков может пригодиться от силы раз в год. При достаточной гибкости и заинтересованности все эти вопросы решаются по ходу дела.

Личные впечатления тоже могут быть обманчивыми. К тому же сейчас существуют курсы и тренинги, на которых обучают тому, как произвести необходимое впечатление на собеседовании.

Казалось бы, все перечисленные проблемы возникают только при приеме новых сотрудников и не касаются людей, давно работающих на предприятии, но это не так. Как правило, на новую должность продвигают сотрудника, хорошо зарекомендовавшего себя на существующей работе, забывая, что на разных должностях - разные критерии соответствия. Например, добросовестный, квалифицированный и исполнительный работник может не обладать организаторскими способностями, необходимыми для руководящей должности.

И наоборот, человек, наделенный инициативностью и лидерскими качествами, часто будет конфликтовать со своим непосредственным начальником и вряд ли окажется в списке кандидатов на повышение.

Все перечисленные доводы говорят о неэффективности традиционных методов и критериев оценки персонала и необходимости поиска новых.

Психологические подходы

Современные методы оценки персонала ориентированы в первую очередь на психологию, на оценку личностных, а не сугубо профессиональных качеств. Они позволяют определить предрасположенность к тому или иному виду деятельности, склонность человека быть лидером или, наоборот, исполнителем, способность к обучению и освоению новых навыков, коммуникативные качества и многое другое. Принципиальное отличие психологических подходов в том, что они дают возможность оценить не только сиюминутное состояние человека, но и выявить потенциал, спрогнозировать перспективы профессионального роста и взаимоотношений с коллегами и руководством.

Строго говоря, психологические оценки применялись издавна, ведь хороший руководитель или кадровик умел разбираться в людях. Но, к сожалению, далеко не каждый. Кроме того, оценки, построенные на субъективных впечатлениях, часто бывают обманчивыми.

Так назрела необходимость в создании и применении формализованных методик, и все большее количество фирм стало использовать психологические тесты.

Экскурс в историю

Самые первые разработки тестов для оценки профессионального соответствия касались в основном профориентации. Задача таких тестов - определять направления вида деятельности, в которых человек будет работать наиболее эффективно, например, "человек-техника", "человек-природа", "человек-человек", "человек-знак". Они предназначались для подростков, выбирающих будущую специальность, и людей, решивших сменить профессию. Главным их недостатком является использование только прямых вопросов, смысл которых очевиден для тестируемого.

Если задачей человека был выбор учебного заведения, такие тесты работали относительно неплохо.

Но как только включался мотив занять желаемую вакансию, тестируемый начинал сознательно или неосознанно подгонять ответы под ожидаемый результат. Тем не менее, профориентационные тесты долгое время использовались при приеме на работу и оценке соответствия должности.

Одной из относительно удачных разработок в этом направлении был профориентационный тест, сделанный на базе MMPI. Давая многоуровневый анализ личности, тест открывал далеко не очевидные качества, использовал проективные вопросы и хороший математический аппарат. "Обмануть" его было достаточно сложно. Но он все же оставался профориентационным тестом, давая лишь общие направления вида деятельности, но никак не степень соответствия кандидата конкретным требованиям должности.

К другим недостаткам этого теста можно отнести его громоздкость.

Базовая версия содержала 638 вопросов, и на тестирование уходило не менее двух

часов. MMPI выдавал много лишней и непонятной информации, поскольку был изначально разработан для медицинских целей. Кроме того, большая ее часть носило сугубо личный характер, что создавало этические, а порой и юридические проблемы с применением теста.

Долгие годы существовала своеобразная мода на тест Айзенка по определению IQ (коэффициента интеллекта). Его стали применять везде, в том числе и при оценке работников. Как показал опыт, оценка интеллекта по способности на скорость восстанавливать последовательности слов, чисел и рисунков оказалась субъективной и не очень достоверной. К тому же эта способность была не единственной и далеко не самой главной при оценке степени соответствия кандидата большинству из реальных вакансий.

Тем не менее, применение теста на интеллект придавало серьезность процессу и позволяло психологам неплохо зарабатывать на доверчивости работодателей и кандидатов.

С той же целью использовались и другие тесты, разработанные для профессиональных психологов и психотерапевтов, например, тесты Кетелла и Спилберга.

Широкое распространение в HR-менеджменте получил тест Люшера. В задачу тестируемого входило расположить восемь цветных квадратов в соответствии с тем, какой цвет ему больше нравится. Несмотря на свою простоту, тест работал относительно неплохо, поскольку восприятие цвета связано с физическим и биохимическим состоянием организма, которое определяет многие психологические качества.

Из-за своей изначальной дискретности и однозначности трактовок тест Люшера легко поддавался алгоритмизации и обработке на компьютере, что также обусловило его популярность.

В отличие от тестов, построенных на вопросах, тестируемый не понимал смысла процесса, потому его явные и скрытые мотивы не влияли на результат. Это было до тех пор, пока тест Люшера не приобрел известности. Запомнить значения, приписываемые

каждому из восьми цветов, не составляло труда, потому испытуемый, знакомый с ними, легко мог подогнать результат под желаемый.

Кроме того, как выяснилось, на выбор цвета влияют не только состояние и характер испытуемого, но и субъективные и ментальные ассоциации. Например, траур в Европе ассоциируется с черным цветом, а на Востоке - с белым. Солнечные цвета для жителя северных и умеренных широт являются символами пробуждения жизненной энергии, в то время как в жарких засушливых странах солнце, сжигающее все живое, наоборот является символом смерти.

Там символами жизни являются в первую очередь вода, дождь и связанные с ними серые, зеленые и голубые тона. Потому тест Люшера в настоящее время используется только в медицинской и психотерапевтической сфере, когда испытуемый заинтересован в точности диагностики, а не в получении вакантной должности.

Использовались при приеме на работу и проективные тесты. Испытуемому предлагалось нарисовать дерево или фантастическое животное, рассказать о своих ассоциациях с абстрактными фигурами и кляксами или интерпретировать какой-нибудь рисунок с одним или несколькими персонажами. Проективные методики показывали многие скрытые и неосознаваемые качества человека, но по мере распространения их постигла та же участь, что и тест Люшера.

Люди быстро изучили язык проекций и ассоциаций и научились "обманывать" такие тесты. Кроме того, в использовании проективных тестов при массовых обследованиях выявилось еще два слабых места. Во-первых, проективные методики невозможно алгоритмизировать и составить компьютерную программу, работающую по ним.

Во-вторых, трактовка проективного теста во многом зависит от субъективного состояния и настроения человека, который работает с тестируемым.

В настоящее время проективные методики если и используются для оценки персонала, то только в качестве дополнения к другим методикам.

Как создавался современный HR-тест

И все же, каким должен быть тест для оценки персонала?

Не ограничиваясь собственными предположениями, разработчики теста BPT (Business Personality Test) провели опрос среди руководителей и HR-менеджеров и выявили следующие критерии:

- 1. Тест должен оценивать личные и профессиональные качества, явные и скрытые мотивы, способности и перспективы сотрудника, способы воздействия на него, прогнозировать возможные проблемы.
- 2. Тест должен обеспечивать высокую достоверность, исключать возможность фальсификации, используя минимум вопросов, чтобы тестирование можно было бы провести минут за 30.
- 3. Отчет теста должен подробно отражать интересующие работодателя качества понятным ему языком и, в то же время, быть достаточно лаконичным, укладываясь в 2-3 страницы.

Столь противоречивые требования руководителей и HR-менеджеров поставили перед разработчиками теста крайне сложную задачу.

За основу был взят тест, разработанный для профессиональных психологов и психотерапевтов и хорошо зарекомендовавший себя за годы практического использования. Он создавался и совершенствовался в течение 15 лет, в его статистической выборке десятки тысяч человек. Этот тест содержит всего 100 вопросов и дает самый полный и достоверный на данный момент анализ личности.

Использование гибкой, от 0 до 10 баллов, оценочной шкалы, позволяет получить от каждого вопроса в несколько раз больше информации, чем при использовании традиционной шкалы "да/нет" или выбора одного из заданных вариантов ответа.

Достоверность теста обеспечивается не дублированием вопросов в различных формулировках, а проверкой взаимосвязей между разноплановыми вопросами, потому

"обмануть" его практически невозможно.

На основе многочисленных шкал базового теста была разработана специальная форма отчета, максимально удовлетворяющая требованиям к HR-тестам. Форма отчета многократно корректировалась до тех пор, пока руководители, HR-менеджеры и рекрутинговые агентства, использовавшие тест, не признали ее оптимальной.

Язык, используемый в отчете, краток и информативен. Он понятен и доступен людям, не имеющим специального психологического образования. Кроме шкал, отражающих коммуникативные и лидерские качества, особенности мышления, надежность и лояльность, отчет содержит описание оптимальных направлений деятельности сотрудника, способов мотивирования и воздействия на него, а также проблем, которые он способен создать.

В отчете фигурируют только характеристики, имеющие непосредственное отношение к работе, а личностная сфера остается сугубо конфиденциальной, что позволяет избежать этических и юридических проблем.

В соответствии с пожеланиями заказчиков, краткие итоговые выводы помещены не в конце, а в начале отчета. Это удобно при экспресс-оценке, например, при рассмотрении большого количества кандидатур на одну вакансию. Гибкая структура программы позволяет менять форму отчета, добавлять новые шкалы и разделы без изменения базового алгоритма. Это дает возможность быстро адаптировать ее к новым требованиям и нестандартным заказам.

Применение компьютерных и информационных технологий позволяет производить оценку персонала дистанционно.

Для этого используется высылаемый программный модуль, осуществляющий сбор данных в файлы, которые передаются по электронной почте для обработки.

В результате работы, проводимой в постоянном контакте с заказчиками, был создан

точный, современный, простой и удобный в использовании инструмент для оценки персонала. Тест максимально соответствует критериям директоров фирм, руководителей среднего звена, работников кадровых служб и рекрутинговых агентств, оказывая им незаменимую помощь в работе.

Скачать бесплатно HR-тест Bussiness Personality Test

Сергей Карамзин, главный консультант по персоналу компании "Проффрост".

Для справки: Консалтинговая компания НАВИГАТОР® является официальным дистрибьютором Bussiness Personality Test в Украине. На рынке кадровых услуг с 1999 г. Единственное рекрутинговое агентство в Украине, располагающее сетью представителей в 20 регионах. Основные услуги: подбор персонала, бизнес-тренинги, оценка персонала, обзоры заработных плат.

Подробнее: www.navigator.lg.ua Контакты: (044) 3838-148, 8-050-366-33-12