



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

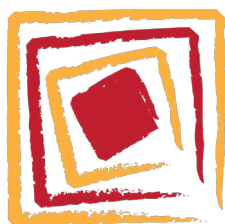
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2015. Том 5. № 2.

2015. Том 5. № 2.



Электронный научный журнал

www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Вовна О.С. (НИУ Высшая школа экономики)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Булгаков А.В. (Российский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

Емельянов Е.Н. (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Маничев С.А. (Санкт-Петербургский государственный университет)

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

Мякушкин Д.Е. (Южно-Уральский государственный университет)

Осин Е.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Поддьяков А.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

Stoner James (Fordham University, New York City, USA)

Корректор: Вовна О.С.

Содержание

От редакции

- 4-9 К юбилею Т.Ю. Базарова

Исследования в организационной психологии

- 10-25 Особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика
О.А. Гаранина
- 26-45 Детерминирующее влияние трудовых интересов на деятельность работников
Т.Н. Лобанова
- 46-61 Социальные представления о неформальном лидерстве в организации
Л.Г. Почебут, Е.Н. Газогореева

Организационно-психологическая практика

- 62-66 К публикации в журнале «Организационная психология» проекта «Российский стандарт тестирования персонала»
А.С. Науменко, А.Г. Шмелёв, В.А. Штроо
- 67-138 Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году)
Н.А. Батулин, Е.В. Вучетич, С.Н. Костромина и др.

Первые шаги

- 138-154 Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени
М.Д. Квятковская

Конференции

- 155-159 Антикризисные решения для поддержки персонала в зоне высокой бизнес-турбулентности
Т.Ю. Базаров, Е.Д. Вашурина
- 160-163 17-я конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии (EAWOP 2015): впечатления участника
А.В. Ловаков



От редакции



К юбилею Т.Ю. Базарова

Уже достаточно давно и активно обсуждается дихотомия между *наукой* организационной психологией, которая ищет новое знание, и *практикой* организационной психологии, которая применяет это знание для пользы организации и всех ее членов. Академическая организационная психология, с одной стороны, и практическая организационная психология, с другой стороны, также как и другие области психологии, имеют разные системы ценностей, различаются их концептуальные аппараты и методы. И хотя многие организационные психологи выступают и как ученые, и как практики, отношения между этими двумя аспектами области всё ещё далеки от гармонии и взаимоуважения.

Тахир Юсупович Базаров — один из тех отечественных социальных и организационных психологов, который удачно сочетает в своей деятельности роли исследователя, преподавателя и практика-консультанта.

Многогранна и плодотворна его научная и общественная жизнь. Тахир Юсупович — доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, заведующий кафедрой управления персоналом ИПК госслужащих РАГС при Президенте РФ, председатель Экспертного совета и член Президиума Российского психологического общества, президент Ассоциации российских бизнес-психологов, учредитель компании «Центр кадровых технологий — 21 век», научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики», действующий консультант и бизнес-тренер.

Т.Ю. Базаров ведет большую педагогическую работу. На факультете психологии МГУ в течение многих лет он читает разработанный им курс «Психология менеджмента», спецкурсы «Социальная психология управления», «Психология управления персоналом», «Психология переговоров», а также ведет спецпрактикумы «Технология центров оценки персонала» и «Ролевой репертуар психолога-переговорщика». В департаменте психологии факультета социальных наук НИУ «Высшая школа экономики» в течение уже нескольких лет неизменной популярностью среди студентов пользуются его элективные дисциплины «Психология управления персоналом» в бакалавриате и «Лидерство и построение команды в бизнесе» на магистерской программе «Психология в бизнесе». В Институте практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» Т.Ю. Базаров ведёт программы переподготовки «Бизнес-тренинг — новые возможности развития организаций», «Кадровый менеджмент — теория и практика управления человеческими ресурсами», «Коучинг — взаимодействие ради результата». Тахир Юсупович является воспитателем научных кадров высшей квалификации: под его руководством подготовлены 11 кандидатов и два доктора психологических наук.

Тахир Юсупович Базаров ведет также большую учебно-методическую работу. Им опубликовано более 100 научных работ. Среди них — учебные пособия «Технология центров оценки для государственных служащих», «Управление персоналом развивающейся организации», «Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации», «Управление персоналом», «Психологические грани изменяющейся организации», «Управление персоналом. Практикум», «Психология управления персоналом. Теория и практика». В соавторстве им опубликованы учебные и учебно-методические пособия «Методы эффективного обучения взрослых» «Психологическая диагностика в управлении персоналом», «Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы». Под его руководством подготовлен и издан учебник для студентов ВУЗов страны «Управление персоналом», под его научной редакцией издано учебное пособие для ВУЗов «Управление человеческими ресурсами» и учебник для ВУЗов «Введение в социальную психологию. Европейский подход», авторы М. Хьюстона, В. Штрёбе.

Основными сферами научных интересов профессора Базарова являются: психология управления и лидерства, развитие организаций, феномен организационного доверия, кооперативные и конкурентные стратегии групповой активности, формирование управленческих команд, подготовка и сопровождение организационных изменений, оценка и отбор управленческого персонала, социально-психологический тренинг, деловые игры, управление персоналом в условиях кризиса, методическое обеспечение обучения взрослых, ролевой репертуар психолога-переговорщика. Предложенная им ситуационно-системная концепция кадрового консультирования позволила обнаружить ряд закономерностей групповой динамики, межличностного восприятия и организационного поведения.

Тахир Юсупович — не только талантливый ученый и великолепный преподаватель, но и блестящий организатор науки. С 1994 года Т.Ю. Базаров являлся исполнительным директором Российского психологического общества, с 2003 года и по настоящее время — его первым вице-президентом. Тахир Юсупович является членом редколлегии электронного журнала «Организационная психология», членом редколлегии журналов «Вестник МГУ. Серия психология», «Психология. Журнал Высшей школы экономики», «Российского психологического журнала».

В качестве кадрового консультанта и бизнес-тренера Т.Ю. Базаров реализовал более 70 консультационно-исследовательских проектов, в том числе: отбор персонала для Российского банка развития и проектного финансирования совместно с RA Consulting Group, организация и проведение Всероссийского конкурса на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская», аттестация представителей президента РФ, оценка кадрового потенциала акционерной компании «Алмазы России-Саха», Психологическое сопровождение «Фабрики звезд — 5», Психологическая поддержка ФК «Зенит» и многие другие. Он провёл более 300 тренингов в таких компаниях, как «Рамзай», ОАО «Ситибанк», РАО «ЕЭС России», ОАО «ВымпелКом», «Фабрика звёзд Аллы Пугачёвой» и др.

В 2005 году Т.Ю. Базаров стал победителем Национального психологического конкурса «Золотая психея» в номинации «Личность года в психологической практике», а по итогам 2014 года он стал победителем Национального психологического конкурса «Золотая психея» в номинации «Проект в психологическом образовании»: «Психология управления персоналом», учебник.

Тахир Юсупович Базаров как ученый, педагог и просто замечательный человек пользуется большим авторитетом среди своих коллег, студентов и слушателей. От имени редакции сердечно поздравляем Тахира Юсуповича с юбилеем, желаем творческого долголетия, крепкого здоровья, счастья и успехов!

С.А. Лунатов
зам. главного редактора

О Тахире Юсуповиче можно говорить бесконечно — настолько многогранна его личность и универсален его талант

В эти юбилейные дни мне хотелось бы вспомнить три события в моей профессиональной жизни, которые отмечены светом яркой личности Тахира Юсуповича. Первое событие связано с защитой моей докторской диссертации по ордерному подходу к работе с организационной культурой. Тахир Юсупович выступил в качестве научного консультанта работы, которая оказалась несколько нестандартной. Защита была долгой, бурной и успешной. Сегодня я все больше понимаю, что этот успех во многом связан с позицией моего научного консультанта, с его авторитетом ученого и эксперта, а также с его нравственным авторитетом, определяющим доверие академического сообщества к занятой им позицией поддержки ордерного подхода. Это был первый важный урок, полученный мною в общении с Тахиром Юсуповичем — надо иметь смелость поддерживать новые идеи, иметь смелость давать им шанс на существование. Сегодня я считаю себя обязанной отдавать этот долг Тахиру Юсуповичу в качестве его последовательницы — по его следам иду в своей работе с молодыми учеными, поддерживая их идеи и научный поиск.

Второе событие наступило вскоре после первого. Мне довелось принять активное участие в создании факультета психологии в Саратовском госуниверситете. Первым шагом нового факультета в 2010 году стало учреждение научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски». Сегодня она имеет партнеров в шести зарубежных университетах, а тогда это было нечто, больше всего похожее на эксперимент, совмещающий в себе и задачу учреждения конференции и задачу учреждения в публичном пространстве факультета психологии. Этот первый шаг мы сделали вместе с Тахиром Юсуповичем. Он выступал с лекцией, с мастер-классом, вел секцию и... пел под гитару для нового факультета психологии и его гостей. А еще сказал: «Я чувствую себя участником крестин только что родившегося факультета». С тех пор мы называем Тахира Юсуповича «крестным» факультета психологии СГУ. Второй важный урок, полученный от Тахира Юсуповича таков: надо иметь большое и доброе сердце, чтобы поддерживать новые проекты, давать им шанс на существование. Теперь я никогда не отказываю, ссылаясь на занятость, людям, приглашающим поддержать совсем новые проекты и, как последовательница Тахира Юсуповича, стараюсь полученную от него доброту передавать по цепочке дальше.

И третье событие произошло совсем недавно, в конце прошлого 2014-го года. Как всегда неожиданно, я попросила Тахира Юсуповича сделать невозможное. И как всегда это бывает в наших отношениях, Тахир Юсупович это невозможное сделал. Сделал как всегда элегантно, красиво, эффективно. А я попросила, прямо как в наших сказках рассказывается, «к утру», под Новый год организовать полумесячную программу повышения квалификации для команды преподавателей и аспирантов нашего факультета психологии. Тахир Юсупович выступил как блестящий организатор, показав, как в кратчайшие сроки команда менеджеров Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» и команда преподавателей и тренеров могут разработать и реализовать потрясающую по уровню и стилю программу. Мой третий важный урок, полученный от Тахира Юсуповича, состоит в том, что нужно не только уметь убедительно рассказать о науке управления, но и в определенный момент времени продемонстрировать на практике ее эталоны.

Общение с Тахиром Юсуповичем всегда обязывает. Обязывает к смелости, сердечности и действенности. Другими словами, к лидерству. Это не просто. И как многие, кому посчастливилось общаться с Тахиром Юсуповичем, я стараюсь и благодарю его за это побуждение к развитию и созданный им мир благородства и творчества.

*Л.Н. Аксеновская,
декан факультета психологии Саратовского ГУ*

В нашем самодостаточном, иногда до странностей, профессиональном сообществе не часто встретишь такого цельного и целенаправленного человека как профессор Т.Ю. Базаров. У Тахира Юсуповича есть чему поучиться, наблюдая за ним, читая его, беседуя с ним. Сейчас много говорят о компетенциях. Меня особенно вдохновляют вот такие его компетенции.

Коммуникация. Различные форматы содержательных публичных выступлений в реальном времени и «под камеру» в записи, замечательные беседы под вечерним небом Ташкента и в подмосковной деревни Пушкино, блистательные речи на завершающей части традиционных психологических мероприятий и обращения к друзьям за праздничным столом в традиции узбекской культуры ... всегда дают мне не только дополнительный запас положительных эмоций, но и вводят необходимую поправку в бортовой гироскоп собственного профессионального пути. А это вещь необходимая.

Импровизация. Содержательная, искрометная, выверенная, ожидающая своего часа и поэтому достигающая своей цели, и, безусловно, принимаемая. Мне это очень нравится. Тахир однажды пошутил: «Чего только нет в этой голове», прибавив ее хулиганское определение.

Творчество и способность организовать оригинальные идеи в едином пространстве профессиональной деятельности. Перечень успешных проектов от значимо политических до совершенно профессиональных радует. И это не разброс своих сил, не поиск «там, где глубже...», это классное использование возможностей, которые представляет жизнь, а часто и сконструированных самим автором.

Тахир в последнее время часто использует метафору о виноделии применительно к собственной профессиональной деятельности. Это алгоритм создания практически любого специалиста со всеми компонентами от исходного материала до результата. При случае услышите. Думаю, четверостишие Омара Хайяма будут кстати.

Бегут за мигом миг и за весной весна;
Не проводи же их без песен и вина.
Ведь в царстве бытия нет блага выше жизни, —
Как проведешь ее, так и пройдет она.

А.В. Булгаков
профессор кафедры социальной психологии РГГУ

Я хорошо знаю Тахира Юсуповича Базарова по совместной работе в Российском психологическом обществе, да и темы наших исследований лежат в русле проблем социальной организации. Знаю и горжусь нашей дружбой, и уверен, что так думают многие психологи.

Вызывает глубокое уважение и восхищение гармоничное сочетание в этом человеке фундаментального склада ученого, теоретика и практика, с прекрасными человеческими качествами надежного друга, принципиального коллеги, обаятельного собеседника. Четкость мысли, высокая культура речи, талант организатора Т.Ю. Базарова внесли большой вклад в развитие РПО в период его управления обществом вместе с Е.А. Климовым.

Кафедра психологии Курского госуниверситета и я сугубо лично горячо поздравляем Юбилера и желаем ему высоко нести знамя психологической науки.

А.С. Чернышев
зав. кафедрой психологии Курского ГУ и его ученики

Наш жизненный путь полон встреч с самыми разными людьми и некоторые встречи оказывают значительное влияние на наше формирование. На мое профессиональное и личностное развитие оказало большое влияние знакомство с Тахиром Юсуповичем Базаровым и обучение под его руководством. На своих занятиях Тахир Юсупович часто приводит формулу трех «В» — качеств необходимых современному профессионалу. Развитие данных качеств подарило мне три замечательных практических следствия. Во-первых, развитое «*Воображение*» позволяет мыслить концептуально и находить нетривиальные решения. Во-вторых, чуткое «*Внимание*» учит замечать неочевидное и быть точным. В-третьих, сильная «*Воля*» учит быть смелым в своих поступках и твердым в своих решениях.

Тахир Юсупович — многогранная личность, одна из его особых способностей заключается в умении создавать удивительную атмосферу вокруг себя одним своим присутствием, наполнять социальное пространство позитивной энергией и вдохновлять на перемены. Я от всей души поздравляю Тахира Юсуповича с Днем рождения и желаю ему исключительных встреч, большого счастья и благополучия!

*Ольга Вовна,
выпускница ИПП, аспирант НИУ ВШЭ*

Editorial

On the jubilee of Takhir Yu. Bazarov

Conceptual and methodological gap between academic and practical organizational psychology have long been regarded as a matter of discussion. Although, many organizational psychologists act also as scientists and as practitioners, the relationship between these two dimensions of the field is still far from harmonious mutual respect.

Takhir Bazarov — is one of those domestic social and organizational psychologists, who combines career as a researcher, teacher and practitioner very well. He is a Doctor of Psychological Science, Professor of psychology at Lomonosov Moscow State University (MSU) and The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Head of “Center for personnel technologies — XXI century”, science supervisor of The Institute of Practice Psychology at HSE, business consultant and trainer. Takhir Bazarov has an active teaching and research agenda, which includes many projects. He read different courses at the faculty of psychology (MSU): “Management Psychology”, “Social Psychology of Management”, “Psychology of Personnel Management”, “Psychology of Negotiation”, “Assessment Centers Methods and Methodology” and “Role repertoire of psychologist-negotiator”. Moreover, Takhir Bazarov is a great educator of highly qualified scientists — under his professional guidance have been produced 11 PhDs and two Doctors of Psychological Science.

Takhir Bazarov is also a great educational and methodological master. He has published over 100 scientific papers, including textbooks “Methodology of Assessment center of government employees”, “Personnel management in growing organization”, “Social and psychological methods and techniques of personnel management”, “HR management”, “Psychological dimension of changing organization”, “Practice of HRM”, “Psychology of HR management. Theory and Practice». In collaboration he has published educational and training manuals “Methods of effective adult learning”, “Psychological diagnostics and personnel management”, “Psychological aspects of personnel management in public sector”. Under his direction and scientific editorship several significant textbooks for universities have been published: «Personnel Management», “Human Recourse Management” and university textbook “Introduction to Social Psychology: a European perspective” (M. Hewstone, W. Stroebe).

The major scientific interests of prof. Bazarov are management and leadership psychology, organizational changes and development, personnel management during crisis period, trust in organizations, cooperative and competitive strategies of group activity, building of leadership teams, assessment and selection of management, socio-psychological training, business games, methodological support of adult education, psychology of negotiation. Takhir Bazarov is not only a talented scholar and a great teacher, but also a brilliant scientific administrator. Since 1994 Takhir Bazarov was executive director of the Russian Psychological Society (RPS) and from 2003 up to now he is the first vice president of RPS. Also, Takhir Bazarov is a member of editorial boards of e-journal “Organizational Psychology”, “MSU Vestnik. Psychology”, “Psychology. Journal of the Higher School of Economics” and “Russian psychological journal”.

As a business consultant and trainer T. Bazarov has conducted more than 70 consulting and research projects for several large Russian companies. He has conducted more than 300 training courses in companies such as “Ramsay”, “Citibank”, RAO «UES of Russia», «VimpelCom», «Factory of stars of Alla Pugacheva» and others. In 2005, Takhir Bazarov won the National psychological contest «Golden Psyche» in the nomination «Person of the Year in psychological practice», and in 2014 he became a winner of the National psychological contest «Golden Psyche» in the category «Project in psychological education» for the textbook «Psychology of Personnel Management».

Takhir Bazarov as an academic, educator, and a wonderful person is highly respected among his colleagues, students and trainees. On behalf of the editorial board we want to sincerely congratulate Takhir Bazarov on the jubilee, we wish him good health, prosperity, happiness, and new achievements on a professional way!

Sergey Lipatov, Deputy Editor-in-chief



Особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика

ГАРАНИНА Оксана Алексеевна

Business School of Oxford Brookes University

В статье рассматриваются ключевые особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика. Приводятся результаты эмпирического исследования, включающего методы интервью, семантического дифференциала и измерение локуса контроля. В исследовании приняли участие 147 испытуемых: 107 специалистов, работающих в режиме сменного графика, и 40 специалистов, работающих в обычном режиме. Результаты исследования указывают на то, что специалисты, работающие в режиме сменного графика, наравне с общесоциальной временной концепцией, приобретенной ими в процессе социализации, обладают специфической временной концепцией, которая формируется у них в процессе трудовой жизни путем интериоризации временных параметров профессионально специфичного образа жизни. В основе организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, лежит переживание социального десинхронизма. Выделяются две формы социального десинхронизма: внутренний и внешний. Внутренний десинхронизм возникает у специалистов в результате рассогласования между их общесоциальной и специфической временными концепциями; внешний десинхронизм основывается на рассогласовании между социальными ритмами самих специалистов и социальными ритмами их значимых других, работающих в обычном режиме. Специфика организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, характеризуется укороченностью цикла «работа-отдых», преобладанием кратковременного планирования над долговременным, а также предпочтением в нерабочее время видов деятельности, не связанных с общением. Для совладания с ситуацией социального десинхронизма специалисты используют преимущественно стихийно-ситуативный способ, характеризующийся ориентацией на наличную ситуацию и действия по обстоятельствам. Локус контроля специалистов, работающих в режиме сменного графика, характеризуется меньшей интернальностью по сравнению с локусом контроля специалистов, работающих в обычном режиме.

Ключевые слова: специалисты, работающие в режиме сменного графика; социальный десинхронизм; организация времени; образ мира профессионала; образ жизни профессионала.

Введение

Существует целый ряд профессий, характеризующихся сменным графиком работы. Это медицинский персонал больниц и станций скорой помощи, авиадиспетчеры, операторы электростанций, работники коммунальных служб, военнослужащие, сотрудники милиции и МЧС, охранники и т.д. Такой график работы изменяет привычный распорядок жизнедеятель-

ности специалиста, что приводит к непригодности прежней модели организации времени и способствует появлению новых способов организации времени жизни (Гаранина, 2006).

В деятельности специалистов, работающих в режиме сменного графика, сталкиваются и приходят в противоречие естественные, природные ритмы человека и социально заданные требования к времени труда. Особые временные условия трудовой деятельности оказывают значительное влияние на физиологическое состояние специалиста, что выражается в рассогласовании циркадианных ритмов организма — физиологическом десинхронозе (Алякринский, Степанова, 1985; Ашофф, 1984; Моисеева, 1991). Однако сменный график работы оказывает влияние не только на биологически обусловленные ритмы жизнедеятельности, но и на организацию и осуществление полноценного взаимодействия специалистов с личностно значимым социальным окружением (Herbert, 1983). Дисгармония, асинхрония, нарушение привычного порядка требуют обращения к категории времени. Проблема временной организации появляется тогда, когда субъекту необходимо приложить усилия, чтобы наладить необходимый ритм жизнедеятельности (Стрелков, 2001).

Специалисты, работающие в режиме сменного графика, находятся в ситуации рассогласования собственного времени жизни с временем жизни значимых других, работающих, как правило, в обычном режиме (Grosswald, 2004; Singh & Kwatra, 2014; Van Amelsvoort, Jansen, Swaen, Van Den Brandt & Kant, 2004). Однако в отечественной психологии специфика организации времени жизни таких специалистов остается практически не изученной. Вместе с тем, обозначенная проблема становится все более актуальной, так как за последние десятилетия произошло значительное увеличение объема сменной работы, что связано с дальнейшим научно-техническим прогрессом, увеличением количества предприятий, требующих непрерывности производственного процесса, и повышением качества социального обслуживания населения (Walker, 1985).

Проблема организации времени жизни человека как субъекта жизни и профессиональной деятельности

Идея активной роли личности в организации времени жизни постулируется в рамках субъектной парадигмы С.Л. Рубинштейна (1999). Субъектность личности в организации времени жизни и деятельности проявляется как способность к преодолению противоречий между объективным (социальным) временем и субъективным (психологическим) временем. Организуя время жизни, человек связывает объективное и субъективное время, добивается их соответствия, что может быть достигнуто различными путями: оптимальным использованием своих возможностей (резервов развития), нахождением наиболее оптимального темпа жизни, а также своевременным включением в социальные процессы.

Организация времени жизни может быть определена как согласование во времени различных форм активности и деятельности человека, их изменение и развитие, их периодизация и систематизация согласно индивидуальным ценностям, социальным требованиям и природным возможностям (Ковалев, 1995). Опираясь на ценностно-временные особенности индивидуальной жизнедеятельности, В.И. Ковалев выделяет четыре типа организации времени жизни: 1) обыденный, при котором человек находится в зависимости от событий и обстоятельств жизни, не успевает за временем; 2) функционально-действенный, при котором человек активно организует течение событий, направляет их ход, но инициативой охватывает только отдельные периоды течения событий, исключая их объективные последствия; 3) созерцательный, проявляющийся в пассивности и отсутствии способности к орга-

низации времени; 4) созерцательно-преобразовательный, характеризующийся пролонгированной организацией времени, соотнесенной со смыслом жизни и логикой общественных тенденций.

Индивидуально выработанные практические способы действия людей в конкретных временных ситуациях, по мнению Л. Ю. Кублицкене, выявляют тип соотношения объективного времени и субъективного времени (1995). Организация времени может быть изучена в единстве трех основных ее структурных компонентов: переживание, осознание и временная организация деятельности. Временная организация деятельности, по мнению автора, является ведущей составляющей. В. Ф. Серенкова (1995) выделяет еще один важный аспект в изучении проблемы организации личностного времени — соотношение кратковременного и долговременного планирования. Это позволяет обнаружить способность или неспособность личности к внутренней детерминации времени, помогает увидеть, насколько личность испытывает потребность самой определять свое будущее время, освободиться от внешней заданности времени. Е. И. Головаха и А. А. Кроник (1984) отмечают, что в организации времени жизни находит свое выражение вся совокупность отношений личности. В сознании человека формируется определенная система обобщенных временных представлений, которая является своеобразной временной концепцией личности, включающей характеристики «континуальности-дискретности» времени, напряженности времени и эмоционального отношения к диапазону времени.

Обращение к времени позволяет рассматривать не одну, а несколько деятельностей субъекта, относящихся к разным процессам: в окружающем мире (космические и биогеографические процессы), в организме (часы тела), в ближайшем социальном окружении и т.д. (Серкин, Стрелков, 2002). В профессиональной деятельности человек связывает объективно разобщенные во времени и пространстве объекты и явления, придает им временную целостность и цикличность. Каждый вид профессиональной деятельности характеризуется особой организацией своего пространства и собственной временной системой (Климов, 1995; Серкин, 2005; Стрелков, 2001). Субъект профессиональной деятельности регулирует время осуществления деятельности, согласуя его с временем психических процессов, функциональных состояний, уровнем целей и притязаний. Время деятельности должно быть определенным образом организовано субъектом: он должен уложиться в определенное, заданное время (Абульханова-Славская, 1991; Березина, 2001). Ю. К. Стрелков (2001) выделяет семь основных типов временных задач, решаемых субъектом в деятельности: 1) синхронизация: успеть к намеченному сроку, установить асинхронию и устранить ее; 2) упорядочение предметов и процессов; 3) выдерживание длительности; 4) построение временного объекта; 5) реконструирование события; 6) восстановление последовательности; 7) временное определение (например, установление подходящего момента для выполнения действия). Необходимым условием успешной деятельности является совпадение ритмов организма и деятельности. Динамика ритма предполагает чередование напряжения и расслабления в соответствии с определенным законом. Для понимания личности как временного субъекта необходимо соотнести ритмы деятельности индивида и социальные ритмы.

Таким образом, можно выделить, по меньшей мере, два уровня синхронизации — психофизиологический и социальный. Несовпадение ритмов, их десинхронизация становятся препятствием и вызывают напряжение субъекта. Работа в экстремальных условиях (Алякринский, Степанова, 1985; Истомина, 2005) и в режиме сменного графика приводит к рассогласованию: 1) ритмов организма и профессиональной деятельности субъекта, 2) ритмов профессиональной деятельности субъекта и социальных ритмов.

В многочисленных исследованиях показано, что профессиональная деятельность находит свое отражение в образе мира специалиста (Артемьева, 1999; Ханина, 1986 и др.). Согласно Е.А. Климову (1995), образы мира профессионала как идеальные системы существуют вне физического пространства и времени, но предстают перед субъектом деятельности как охватывающие сложную пространственную и временную перспективы. Профессионал запечатлевает структуру профессии (в том числе ее временные параметры) в структуре своего личного опыта, «вписанного» в образ мира профессионала. Время образа мира, включающее в себя представления о времени, отношение ко времени в условиях профессиональной деятельности, переживание временной организации деятельности, саморегуляцию и организацию времени деятельности, реализующейся в конкретных условиях, профессионально специфично (Истомина, 2005; Серкин, 2012).

Образ жизни, понимаемый В.П. Серкиным (2005, 2012) как иерархизированная система деятельностей человека, состоящая из трех уровней: уровня внутренней деятельности (субъективность пространства и времени), уровня коммуникации (конвенциональность пространства и времени) и уровня практической деятельности (конструирование пространства и времени, сотрудничество), также профессионально специфичен. Как правило, человек организует свою жизнь таким образом, чтобы эффективность трудовой деятельности была высокой. Данная тенденция также характерна для специалистов, работающих в особых режимах труда, где специфика организации времени, условий труда и социальных взаимодействий подчинены требованиям организации трудового процесса. Такие специалисты, по мнению В.П. Серкина, ведут особый, профессиональный образ жизни. Автор выделяет следующие черты профессионального образа жизни: временные циклы профессиональной деятельности (сезонные, вахтовые, сменные и т. д.); временные циклы других форм активности; круг общения в свободное от работы время и темы общения; развитие профессионально важных качеств или профессиональных деформаций личности и их влияние на образ жизни; принятые в профессиональном сообществе стереотипы поведения, общения, качества и уровня жизни; референтная для профессионала группа, ее система ценностей; наличие переживания неблагоприятных для субъекта состояний, например, физиологического десинхроноза.

Время, связанное с профессиональной деятельностью, является социальным (Артемов, 1987) и делится на рабочее и нерабочее. Рабочее время играет доминирующую роль и регламентирует временную организацию жизнедеятельности человека (Орлов, 1989). Социальное время человека отличается от биологического. Более того, требования учета обоих видов времени могут быть противоречивы. Однако в современном обществе человек, как правило, придерживается жесткого распорядка социального времени (Сарджвеладзе, 1989; Штомпель, 1997). С середины 20-го столетия произошло значительное увеличение объема сменной работы во всем мире. J. Walker (1985) считает, что это связано с: 1) развитием технологии, где необходимо управление непрерывным процессом; 2) стремлением максимизировать прибыль и минимизировать убытки; 3) круглосуточным функционированием транспорта, охранного сопровождения, медицинских учреждений, а также учреждений сервиса и социального обслуживания. Сменная работа влияет на циркадианные ритмы человека, к которым относятся суточные, лунные, годовые и прочие ритмы. Основным «времязадателем» периодов активности и покоя организма выступает смена дня и ночи. В нормальных условиях циркадианные ритмы физиологических функций человека соответствуют циклическим изменениям внешней среды. Систематическое и длительное нарушение временной координации функциональных систем организма может привести к физиологическому десинхронозу (Агаджанян, Чеснокова, Михайловская, 1989).

Важное значение имеет иерархичность социального времени: человек живёт сразу в нескольких временных «плоскостях» и ему приходится выбирать некоторые из них в качестве приоритетных. Упорядочение разных плоскостей социального времени — центральная черта человеческой жизни (Штомпель, 1997). Присутствие человека одновременно в нескольких временных плоскостях вызывает проблему синхронизации разных типов времени. Задачу синхронизации человек решает, исходя из системы обобщенных временных представлений (на основе закономерностей, проявляющихся при возникновении и смене непосредственных форм переживания времени человеком). Именно такая система обобщенных временных представлений является своеобразной временной концепцией личности.

Специалисты, работающие в режиме сменного графика, обладают временной концепцией, отличной от временной концепции специалистов, работающих в обычном графике. Изначально специалист владеет временной концепцией, приобретенной им в процессе социализации. Работая в режиме сменного графика, специалист находится в ситуации, когда общепринятая временная концепция оказывается неприменимой для профессиональной деятельности. Требования профессиональной деятельности обуславливают необходимость создания новой временной концепции. Эта концепция отличается от общепринятой, но интериоризируется по мере профессионализации, как необходимая для нормальной жизнедеятельности специалиста. Таким образом, специалист, работающий в режиме сменного графика, обладает двумя интериоризированными временными концепциями — общесоциальной и специфической индивидуальной, обусловленной особенностями рабочего графика. В качестве приоритетной концепции выступает общесоциальная, так как она была усвоена еще с некритичного возраста и связана с естественными биологическими ритмами. Индивидуальная временная концепция принимается как необходимая, вынужденная, но второстепенная по отношению к общесоциальной.

По аналогии с физиологическим десинхронозом, мы обозначили конфликт между общесоциальной и индивидуальной временными концепциями как «социальный десинхроноз» и предположили, что он может быть внутренним (несовпадение общесоциальной временной концепции с индивидуальной, обусловленной особенностями рабочего графика) и внешним (рассогласование времени жизни самого специалиста с временем жизни окружающих, работающих в обычном графике). Таким образом, данное исследование нацелено на изучение проявлений социального десинхроноза у специалистов, работающих в режиме сменного графика, и способов его преодоления.

Методика исследования

Основную выборку составили специалисты, работающие в режиме сменного графика (всего 107 человек): врачи скорой помощи (38 человек), дежурные медсестры (35 человек), охранники (34 человека). Выделение подгрупп произведено с целью контроля фактора напряженности труда специалистов, работающих в режиме сменного графика. Оценка напряженности труда производилась с участием экспертов на основании руководства «Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса» (Руководство Р 2.2. 755—99, 2000). Анализ напряженности труда производился с учетом всего комплекса производственных факторов (стимулов, раздражителей), создающих предпосылки для возникновения неблагоприятных нервно-эмоциональных состояний (перенапряжения). Все факторы (показатели) трудового процесса имеют качественную или количественную выраженность и сгруппированы по видам нагрузок: интеллектуальные,

сенсорные, эмоциональные, монотонные, режимные нагрузки. По результатам анализа всех показателей труд врачей скорой помощи был охарактеризован как высоконапряженный (степень 3.3), труд дежурных медсестер как напряженный (степень 3.1.), труд охранников как ненапряженный (степень 2).

Группа сравнения была представлена специалистами, работающими в обычном режиме (восьмичасовой рабочий день, пятидневная рабочая неделя) — экономистами, бухгалтерами, специалистами отдела кадров. Всего — 40 человек.

Для изучения особенностей организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, использовался метод интервью. Вопросы интервью были составлены на основе предварительных бесед со специалистами, работающими в режиме сменного графика. Интервьюирование специалистов проводилось на их рабочем месте в свободное от работы время. Полученные данные обрабатывались с помощью средств контент-анализа.

Для выделения и описания общих характеристик временной концепции специалистов, работающих в режиме сменного графика, использовался метод семантического дифференциала, так как семантический метод является одним из наиболее эффективных в исследовании общих характеристик изучаемого явления и отношения к этому явлению (Артемьева, 1999, Серкин, 2008). Использовалась методика, предложенная Е.И. Кроником и А.А. Головахой (1984) для оценки понятия «время». Для семантического оценивания испытуемым предлагались понятия «Мое время» и «Время близких людей». Обработка полученных данных проводилась с применением схемы обработки результатов СД, предложенной В.П. Серкиным (2008): выделение групповых универсалий оценки (по Артемьевой, 1980); качественный анализ универсалий оценки; сопоставление (с использованием *G*-критерия знаков) и качественный анализ сопоставления универсалий оценки разных стимулов и разных испытуемых; выделение факторной структуры оценки; качественный анализ факторной структуры оценки; сопоставление и качественный анализ сопоставления факторной структуры оценки разных стимулов или разных испытуемых; качественное сравнение универсалий и факторной структуры оценки. При обобщении результатов факторного анализа проводилась экспертная оценка.

Использование методики «Уровень субъективного контроля» обусловлено наличием взаимосвязи между уровнем интернальности и особенностями организации времени жизни личности (Абульханова-Славская, 1991), уровнем интернальности и отношением личности к критическим жизненным ситуациям (Анцыферова, 1994), уровнем интернальности и адаптивностью личности в особых условиях деятельности (Дикая, Шапкин, 1996, Истомина, 2005). Обработка полученных данных производилась с помощью *U*-критерия Манна—Уитни и критерия φ^* (угловое преобразование Фишера) в сочетании с λ -критерием Колмогорова—Смирнова.

Результаты исследования и их обсуждение

На основании анализа вопросов интервью были выделены следующие категории анализа данных: 1) соотношение рабочего и свободного времени; 2) соотношение времени сна и бодрствования; 3) организация свободного времени; 4) предпочтения в организации свободного времени; 5) наличие планирования времени; 6) долговременность планирования; 7) содержание планирования; 8) график работы значимого другого; 9) различия в образах жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, и значимых других; 10) степень различий образов жизни; 11) содержание различий образов жизни; 12) влияние графика работы на отношения со значимыми другими; 13) содержание влияния графика на

отношения со значимыми другими; 14) усилия по согласованию своего времени с временем значимых других; 15) субъект усилий; 16) содержание усилий; 17) достоинства сменного графика работы; 18) недостатки сменного графика работы.

Организация времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, характеризуется следующими особенностями: большую часть времени (по сравнению со специалистами, работающими в обычном графике) занимает нерабочее время; большую часть нерабочего времени занимает сон, работа по дому и организация быта. Для всех категорий специалистов самым предпочтительным видом деятельности в свободное время является общение (с детьми и членами семьи — для специалистов, работающих в режиме сменного графика, с друзьями — для специалистов, работающих в обычном режиме). Большинство специалистов, работающих в режиме сменного графика, либо вовсе не планируют свое время и действуют в зависимости от обстоятельств, либо планирование является кратковременным (например, на период между сменами или на текущий день). Для специалистов, работающих в обычном режиме, характерно долговременное планирование.

Специалисты, работающие в режиме сменного графика, указывают на отличия между своим образом жизни и образом жизни близких людей. Степень отличий колеблется в зависимости от напряженности труда специалистов, работающих в режиме сменного графика, — чем выше напряженность, тем выше степень отличий. В числе отличий указывается рассогласование биологических и социальных ритмов. Врачи скорой помощи и медсестры чаще указывают на рассогласование социальных ритмов, говорят о том, что время им «не принадлежит». Влияние сменного графика на отношения со значимыми другими проявляется в нехватке времени на общение с ними, в трудностях с согласованием времени с близкими людьми и в формировании специфического ритма жизни. Смены «дробят» время, цикл «работа-отдых» становится короче и исчисляется тремя сутками: рабочие сутки — двое выходных суток. Ритм жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, приходит в рассогласование с ритмом жизни значимых других, работающих в обычном режиме. 50% врачей скорой помощи, 40% медсестер и 38% охранников прикладывают усилия для согласования времени. Для устранения асинхронии специалисты, работающие в режиме сменного графика, используют сходные способы: отказ от сна после смены, подмены с коллегами и т. д.

Специалисты, работающие в режиме сменного графика, используют следующие способы совладания с ситуацией социального десинхроноза: стихийно-ситуативный, личностно-преобразующий, совместно-преобразующий. Так, стихийно-ситуативный способ характерен для большинства испытуемых и предполагает ориентацию на наличную ситуацию и действия по обстоятельствам. Для таких специалистов характерно краткосрочное структурирование времени, что позволяет быстро перестраиваться, ориентируясь на благоприятные обстоятельства. Личностно-преобразующий способ характерен для специалистов, предпочитающих брать на себя ответственность за решение проблем, вызванных особенностями сменного графика. Предстоящие события, как правило, планируются специалистом, и прогнозируются возможные ситуации. Специалист может формировать одновременно несколько вариантов развития событий, не исключая влияния внешних обстоятельств, а учитывая их. Специалист осознанно прилагает усилия для преодоления неблагоприятных условий: заранее договаривается о подмене, о встречах с друзьями, выделяет время для общения с детьми и т. д. Совместно-преобразующий способ означает реализацию совместных действий по преодолению ситуации социального десинхроноза. И специалист, и его социальное окружение совместно планируют значимые события и учитывают в своих планах намерения другой стороны.

В качестве достоинств сменного графика специалисты выделяют: большее количество свободного времени, возможность уединенного отдыха, возможность дополнительного заработка и т. д. В числе недостатков указываются: физиологические (неблагоприятное влияние на физическое состояние организма — сбой биологических ритмов, сильная усталость, негативное влияние на здоровье, нарушение режима питания, бессонница) и социальные (отсутствие праздников, нарушение ритма жизни, негативное влияние на воспитание детей и т. д.) факторы.

При использовании методик семантического оценивания понятий «Мое время» и «Время близких людей» были получены следующие результаты. Общими характеристиками времени для обеих групп специалистов являются такие, как: быстротечность, насыщенность, разнообразие, содержательность, организованность и осмысленность. Специалисты, работающие в режиме сменного графика (по сравнению со специалистами, работающими в обычном режиме), описывают время как менее быстротечное, менее насыщенное, менее разнообразное, менее организованное, менее осмысленное, но одинаково содержательное. Для оценивания своего времени специалисты, работающие в режиме сменного графика, используют, помимо перечисленных, такие характеристики как раздробленность и ограниченность, и не используют характеристики сжатости, ускоренности, активности, позитивности (время «приятное») и запланированности, присущие восприятию времени специалистами, работающими в обычном режиме (Табл. 1).

Таблица 1. Универсалии оценки понятия «Мое время» по 80% интервалу

Признак / знак полюса	Вес признака	
	Специалисты, работающие в обычном графике	Специалисты, работающие в режиме сменного графика
Течет быстро	2.4	1.9
Насыщенное	2.2	1.8
Сжатое	0.8	—
Разнообразное	1.7	1.4
Раздробленное	—	1.4
Ограниченное	—	1.5
Содержательное	1.6	1.6
Ускоряется	1.7	—
Активное	1.9	—
Приятное	1.4	—
Запланированное	1.3	—
Организованное	1.3	1.2
Осмысленное	2.2	2.1

В результате факторного анализа оценок специалистами, работающими в режиме сменного графика, понятия «Мое время» выделены следующие факторы (метод главных компонент с вращением Varimax, описываются не менее 70% дисперсии результатов): стихийность, дискретность, контролируемость, напряженность, ограниченность, быстротечность (Гаранина, 2006). Результаты оценки стимулов специалистами, работающими в обычном режиме, характеризуются факторами континуальности, активности, контролируемости, управляемости, позитивности и ускоренности. Таким образом, время специалистов, работающих в режиме сменного графика, характеризуется как стихийное и дискретное (раздробленное, скачкообразное, прерывистое) в отличие от запланированного и континуального (цельного, плавного, непрерывного) времени специалистов, работающих в обычном режиме. Характеристики стихийности и дискретности присущи описанию времени во всех трех подгруппах основной выборки (в большей степени — времени врачей скорой помощи,

в меньшей — времени охранников). Данный факт позволяет утверждать, что различия в описании времени определяются спецификой индивидуальной временной концепции, сформировавшейся у специалистов в процессе работы в режиме сменного графика.

В описании времени близких людей специалистов, работающих в режиме сменного графика, и специалистов, работающих в обычном режиме, значимых различий не наблюдается. Восемь характеристик из двенадцати (67%) совпадают, причем вес признаков в универсалиях практически одинаков, что говорит о сходстве представлений о времени близких людей специалистов обеих групп (Табл. 2).

Таблица 2. Универсалии в оценке понятия «Время близких людей» по 80% интервалу

Признак / знак полюса	Вес признака	
	Специалисты, работающие в обычном графике	Специалисты, работающие в режиме сменного графика
Течет быстро	1.8	1.8
Насыщенное	1.9	1.8
Цельное	—	0.9
Ограниченное	1.4	1.4
Содержательное	1.5	1.5
Ускоряется	1.3	—
Активное	1.5	1.4
Приятное	1.6	1.6
Запланированное	—	1.2
Контролируемое	—	1.6
Организованное	1.2	1.8
Осмысленное	1.6	2.1

Выделенные в описании времени близких людей факторы (быстротечность, активность, ограниченность, континуальность, позитивность у специалистов, работающих в обычном режиме; организованность, континуальность, активность, быстротечность, позитивность у специалистов, работающих в режиме сменного графика) также подтверждают сходство описаний времени близких людей специалистов, работающих в режиме сменного графика, и специалистов, работающих в обычном режиме.

Таблица 3. Универсалии в оценке понятий «Мое время» и «Время близких людей» у специалистов, работающих в режиме сменного графика, по 80% интервалу

Признак / знак полюса	Вес признака	
	«Мое время»	«Время близких людей»
Течет быстро	1.9	1.8
Насыщенное	1.8	1.8
Цельное	—	0.9
Разнообразное	1.4	—
Раздробленное	1.4	—
Ограниченное	1.5	1.4
Содержательное	1.6	1.5
Активное	—	1.4
Приятное	—	1.6
Запланированное	—	1.2
Контролируемое	—	1.6
Организованное	1.2	1.8
Осмысленное	2.1	2.1

Значимых различий в оценивании понятия «Время близких людей» между подгруппами специалистов, работающих в режиме сменного графика, не установлено. В то же время, в описании собственного времени и времени близких людей специалистов, работающих в режиме сменного графика, различия обнаружены (Табл. 3).

Как видно в таблице, из четырнадцати характеристик совпадают шесть (42%). Кроме этого, присутствуют противоположные по значению характеристики: цельность — раздробленность (входит в семантические универсалии) и континуальность — дискретность (по данным факторного анализа). Специалисты, работающие в режиме сменного графика, используют в оценивании понятия «Время близких людей» характеристики, отсутствующие в оценивании собственного времени: цельность, активность, позитивность, запланированность.

Таким образом, полученные результаты о сходстве и различиях в оценивании понятий «Мое время» и «Время близких людей» позволяют говорить о том, что специалистам, работающим в режиме сменного графика, присуща специфическая временная концепция, отличающаяся от временной концепции специалистов, работающих в обычном графике. Причем, специалисты, работающие в режиме сменного графика, осознают это различие. Следовательно, правомочно говорить о переживании специалистами, работающими в режиме сменного графика, рассогласования двух временных концепций — «общесоциальной» и специфической индивидуальной, т. е. о существовании «внутреннего» плана социального десинхрониза.

Интересными нам представляются также результаты изучения уровня субъективного контроля специалистов, работающих в режиме сменного графика. На первом этапе работы были посчитаны средние значения «сырых» баллов по каждой шкале в каждой группе. Данные были сведены в таблицу (Табл. 4).

Таблица 4. Средние групповые значения по шкалам УСК («сырые» баллы)

Профессиональные группы	Шкалы						
	Ио	Ид	Ин	Ис	Ип	Им	Из
Специалисты, работающие в обычном режиме	37.0	6.7	6.9	2.9	11.8	4.4	3.6
Врачи скорой помощи	13.8	5.9	3.2	-2.4	8.9	0.7	1.8
Медсестры	17.3	6.1	2.9	-1.2	8.5	1.1	1.5
Охранники	14.1	7.7	3.9	-1.1	7.3	1.2	0.9

Примечание: Ио — общая интернальность; Ид — интернальность в области достижений; Ин — интернальность в области неудач; Ис — интернальность в области семейных отношений; Ип — интернальность в области производственных отношений; Им — интернальность в области межличностных отношений; Из — интернальность в области здоровья и болезни.

Для оценки различий между основной группой (сменный график) и группой сравнения (обычный график) был использован критерий ϕ^* (угловое преобразование Фишера) в сочетании с λ -критерием Колмогорова—Смирнова; для оценки различий между подгруппами основной группы был использован U -критерий Манна—Уитни. В итоге были обнаружены значимые различия по пяти шкалам из семи: шкала общей интернальности, шкала интернальности в области неудач, шкала интернальности в области семейных отношений, шкала интернальности в области межличностных отношений и шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. Специалисты, работающие в обычном режиме, демонстрируют большую степень общей интернальности по сравнению со специалистами, работающими в режиме сменного графика. По нашему мнению, это свидетельствует о том, что они считают себя способными контролировать и организовывать свое время и свою жизнь в целом. Для специалистов, работающих в режиме сменного графика, характерен более низкий

уровень общей интернальности, интернальности в области семейных отношений, области неудач, межличностных отношений и здоровья. Такие специалисты организуют свою жизнь, исходя из внешне заданных, достаточно жестких условий времени труда. Реализация их повседневных жизненных задач затрудняется особым графиком работы, что приводит к развитию чувства зависимости от обстоятельств или других людей в организации собственного времени жизни. Принимая во внимание тот факт, что различия в уровне интернальности между разными подгруппами специалистов, работающих в режиме сменного графика, не значимы, можно говорить о взаимосвязи уровня интернальности именно с особенностями их рабочего графика.

Основные выводы

1. Специалисты, работающие в режиме сменного графика, организуют время жизни, опираясь на специфическую временную концепцию. Специфичность временной концепции эмпирически доказана материалами бесед и интервью, материалами семантических описаний и диагностики уровня интернальности личности.

2. Специфическая временная концепция формируется у специалистов, работающих в режиме сменного графика, путем интериоризации временных параметров профессионально специфичного образа жизни.

3. Специфическая временная концепция специалистов, работающих в режиме сменного графика, отличается от общесоциальной временной концепции, интериоризированной человеком в процессе социализации.

4. Специалисты, работающие в режиме сменного графика, осуществляют организацию времени жизни в условиях социального десинхронизма, который может быть рассмотрен в двух планах — внутреннем (рассогласование между «общесоциальной» и «специфической» временными концепциями) и внешнем (рассогласование между временем жизни специалиста, работающего в режиме сменного графика, и временем жизни значимых других, работающих в обычном режиме).

5. Специфика организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика, характеризуется:

- а) укороченностью цикла «работа — отдых»;
- б) преобладанием кратковременного планирования над долгосрочным;
- в) особенностями организации нерабочего времени (преобладание видов деятельности, не связанных с непосредственным общением).

6. Специалисты, работающие в режиме сменного графика, используют следующие способы совладания с ситуацией социального десинхронизма:

- а) стихийно-ситуативный способ, характеризующийся ориентацией на наличную ситуацию и действия по обстоятельствам (наиболее часто используется испытуемыми);
- б) лично-преобразующий способ, характеризующийся приложением усилий для преодоления социального десинхронизма со стороны самого специалиста;
- в) совместно-преобразующий способ, характеризующийся реализацией совместных действий специалиста и его социального окружения по преодолению ситуации социального десинхронизма (наименее часто используется испытуемыми).

7. Существуют значимые различия в уровне интернальности специалистов, работающих в режиме сменного графика, и специалистов, работающих в обычном режиме. Обнаружены значимые различия по следующим шкалам: шкала общей интернальности, шкала интер-

нальности в области неудач, шкала интернальности в семейных отношениях, шкала интернальности в межличностных отношениях, шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. Уровень интернальности специалистов, работающих в режиме сменного графика, значимо ниже, чем у специалистов, работающих в обычном графике.

Литература

- Абульханова–Славская, К.А. (1991). *Стратегия жизни*. М.: Мысль.
- Агаджанян, Н.А., Чеснокова, С.А., Михайловская, Т.А. (1989). *Фактор времени и физиологические реакции*. М.: Изд-во Ун-та дружбы народов.
- Алякринский, Б.С., Степанова, С.И. (1985). *По закону ритма*. М.: Наука.
- Анцыферова, Л.И. (1994). Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита. *Психологический журнал*, 15(1), 3—18.
- Артемов, В.А. (1987). *Социальное время. Проблемы изучения и использования*. Новосибирск: Наука.
- Артемьева, Е.Ю. (1999). *Основы субъективной семантики*. М.: Наука: Смысл.
- Ашофф, Ю., (1984). Циркадианная система человека. В сб.: Ю. Ашофф, Р. Вивер (ред.). *Биологические ритмы, Т. 1*, (362—386). М.: Мир.
- Березина, Т.Н. (2001). *Многомерная психика. Внутренний мир личности*. М.: ПЕР СЭ.
- Гаранина, О.А. (2006). *Особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук, Москва.
- Гигиена труда. Гигиенические критерии оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса. (2000). *Руководство Р 2.2. 755 — 99*. Курск.
- Головаха, Е.И., Кроник, А.А. (1984). *Психологическое время личности*. Киев: Наукова думка.
- Дикая, Л.Г., Шапкин, С.А. (1996). Деятельность в особых условиях: компонентный анализ структуры и стратегий адаптации. *Психологический журнал*, 17(1), 19—35.
- Истомина, О.А. (2005). *Пространственно-временные компоненты образа мира моряков в длительном рейсе*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук, Владивосток.
- Климов, Е.А. (1995). *Образ мира в разнотипных профессиях*: Учебное пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Ковалев, В.И. (1995). Особенности личностной организации времени жизни. В сб.: Абульханова–Славская, К.А. (ред.). *Гуманистические проблемы психологической теории* (179—184). М.: Наука.
- Кублицкене, Л.Ю. (1995). Организация времени личностью как показатель ее активности. В сб.: Абульханова–Славская, К.А. (ред.). *Гуманистические проблемы психологической теории* (185—191). М.: Наука.
- Моисеева, Н.И. (1991). *Время в нас и время вне нас*. Л.: Лениздат.
- Орлов, Г.П. (1989). *Свободное время: условие развития человека и мера общественного бытия*. Свердловск: Изд-во Уральского ун-та.
- Рубинштейн, С.Л. (1999). О восприятии времени и пространства. *Мир психологии*, 4, 16—25.
- Сарджвеладзе, Н.И. (1989). *Личность и ее взаимодействие с социальной средой*. Тбилиси: Мецниереба.
- Серенкова, В.Ф. (1991). *Типологические особенности планирования личностного времени*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук, Москва.
- Серкин, В.П. (2005). *Образ мира и образ жизни*. Магадан: Изд-во СМУ.

- Серкин, В.П. (2008). *Методы психологии субъективной семантики и психосемантики*. М.: Пчела.
- Серкин, В.П. (2012). Профессиональная специфика образа мира и образа жизни. *Психологический журнал*, 33(4), 78—90.
- Серкин, В.П., Стрелков, Ю.К. (2002). Структуры и временные характеристики образа мира. В сб.: В.П. Серкин (ред.). *Ученые записки кафедры психологии Северного международного университета* (91—136). Магадан: Кордис.
- Стрелков, Ю.К. (2001). Временная связность образа мира. В сб.: В.П. Серкин (ред.). *Ученые записки кафедры психологии Северного международного университета* (127—156). Магадан: Кордис.
- Ханина, И.Б. (1986). *Семантические факторы обучающего общения*: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук, Москва.
- Штомпель, Л.А. (1997). *Лику времени*. Ростов-на-Дону: Спб: Компьютериконъ — Арита.
- Grosswald, B. (2004). The effects of shift work on family satisfaction. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85(3), 413—423.
- Herbert, A. (1983). The influence of shift work on leisure activities: A study with repeated measurement. *Ergonomics*, 26(6), 565—574.
- Singh, D., & Kwatra, S. (2014). Shift Work: Physiological Effects on Railway Industry Workers. *Health, Safety and Environment (HSE)*, 2(2), 50—58.
- Van Amelsvoort, L.G., Jansen, N.W., Swaen, G.M., Van Den Brandt, P.A., & Kant, I. (2004). Direction of shift rotation among three-shift workers in relation to psychological health and work-family conflict. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 149—156.
- Walker, J. (1985). Social problems of shiftwork. In S. Folkard & T.H. Monk (Eds.). *Hours of Work: Temporal Factors in Work Scheduling*. New York: John Wiley & Sons.

Time for life: specific aspects of time management in shift workers' lives

Oxana GARANINA

Business School of Oxford Brookes University

Abstract. The research aims at exploring the key aspects of time management in shift workers' lives. The results of empirical study, based on the data gained through in-depth interviews, semantic differential method and the locus of control scale, are provided. The total number of research participants is 147 including 107 shift workers and 40 non-shift workers. The findings reveal that shift workers own both a common concept of time which was acquired by them through the process of socialization and a specific concept of time acquired during shift work by interiorisation of time-related aspects of their specific professional way of life. Time management in shift workers' lives is based on social desynchronosis experience. Two types of social desynchronosis are described – inner and outer. The inner desynchronosis arises as a result of conflict between a common time concept owned by shift workers and their specific time concept; The outer desynchronosis is based on clash of shift workers' social rhythms and social rhythms of their significant others who work without shifts. Specific aspects of time management in shift workers' lives are as following: a shortened work-leisure cycle, predominance of short-term planning over long-term planning, preference for pastimes which are not linked to communicating with others. In order to cope with social desynchronosis, shift workers use mostly spontaneously situational approach characterized by responding to particular situations and acting according to circumstances. Shift workers also tend to demonstrate less internal locus of control compared to non-shift workers.

Keywords: shift workers, social desynchronosis, time management, professional image of world, professional way of life.

References

- Abul'hanova–Slavskaya, K.A. (1991). *Strategiya zhizni [The strategy of life]*. M.: Mysl'.
- Agadzhanian, N.A., Chesnokova, S.A., Mixajlovskaya, T.A. (1989). *Faktor vremeni i fiziologicheskie reakcii [The time factor and physiological responses]*. M.: Izd-vo Un-ta druzhby narodov.
- Alyakrinskij, B.S., Stepanova, S.I. (1985). *Po zakonu ritma [According to the law of rhythm]*. M.: Nauka.
- Ancyferova, L.I. (1994). Lichnost' v trudnyh zhiznennyh usloviyah: pereosmyslivanie, preobrazovanie situacij i psihologicheskaya zashhita [Personality in difficult conditions: rethinking, situation transformation and psychological defense]. *Psihologicheskij zhurnal*, 15(1), 3—18.
- Artem'eva, E.U. (1999). *Osnovy sub"ektivnoj semantiki [Basics of subjective semantics]*. M.: Nauka: Smy'sl.
- Artemov, V.A. (1987). *Social'noe vremya. Problemy' izucheniya i ispol'zovaniya [Social time. Problems of learning and use]*. Novosibirsk: Nauka.
- Ashoff, U., (1984). Cirkadiannaya sistema cheloveka [Human circadian system]. In: U. Ashoff, R. Viver (red.). *Biologicheskie ritmy, T. 1*, (362—386). M.: Mir.
- Berezina, T.N. (2001). *Mnogomernaya psihika. Vnutrennij mir lichnosti [Multidimensional psyche. The inner world of the personality]*. M.: PER SE.

- Dikaya, L.G., Shapkin, S.A. (1996). Deyatel'nost' v osobykh usloviyakh: komponentnyj analiz struktury i strategij adaptacii [Activities under special conditions: Component analysis of the structure and adaptation strategies]. *Psihologicheskij zhurnal*, 17(1), 19—35.
- Garanina, O.A. (2006). *Osobennosti organizacii vremeni zhizni specialistov, rabotayushhih v rezhime smennogo grafika* [Features of the organization of the lifetime of professionals working in shift mode schedule]: Avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk, Moskva.
- Gigiena truda. Gigienicheskie kriterii ocenki i klassifikacii uslovij truda po pokazatelyam vrednosti i opasnosti faktorov proizvodstvennoj sredy, tyazhesti i napryazhennosti trudovogo processa [Occupational health. Hygienic criteria for evaluation and classification of working conditions in terms of hazards and risks in the industrial environment, the severity and intensity of the work process]. (2000). *Rukovodstvo R 2.2. 755 — 99*. Kursk.
- Golovaha, E.I., Kronik, A.A. (1984). *Psihologicheskoe vremya lichnosti* [Psychological time of personality]. Kiev: Naukova dumka.
- Grosswald, B. (2004). The effects of shift work on family satisfaction. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85(3), 413—423.
- Hanina, I.B. (1986). *Semanticheskie faktory obuchayushhego obshheniya* [Semantic factors of learning communication]: Avtoref. diss. ... kand. psihol. nauk, Moskva.
- Herbert, A. (1983). The influence of shift work on leisure activities: A study with repeated measurement. *Ergonomics*, 26(6), 565—574.
- Istomina, O.A. (2005). *Prostranstvenno-vremennyye komponenty obraza mira moryakov v dlitel'nom rejse* [Spatial and temporal components of the world image of sailors in the long voyage]: Avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk, Vladivostok.
- Klimov, E.A. (1995). *Obraz mira v raznotipnykh professiyah* [The world image in diverse occupations]: Uchebnoe posobie. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Kovalev, V.I. (1995). Osobennosti lichnostnoj organizacii vremeni zhizni [Features of personal lifetime organization]. In: *Gumanisticheskie problemy psihologicheskoy teorii* (179-184). M.: Nauka.
- Kublickene, L.Yu. (1995). Organizaciya vremeni lichnost'yu kak pokazatel' ee aktivnosti [Personal time management as a measure of its activity]. In: *Gumanisticheskie problemy psihologicheskoy teorii* (185—191). M.: Nauka.
- Moiseeva, N.I. (1991). *Vremya v nas i vremya vne nas* [Time in us and time out of us.]. L.: Lenizdat.
- Orlov, G.P. (1989). *Svobodnoe vremya: uslovie razvitiya cheloveka i mera obshchestvennogo bytiya* [Free time: the condition of human development and a measure of social existence]. Sverdlovsk: Izd-vo Ural'skogo un-ta.
- Rubinshtejn, S.L. (1999). O vospriyatii vremeni i prostranstva [On the perception of time and space]. *Mir psihologii*, 4, 16—25.
- Sardzhveladze, N.I. (1989). *Lichnost' i ee vzaimodejstvie s social'noj sredoj* [Personality and its interaction with the social environment]. Tbilisi: Mecniereba.
- Serenkova, V.F. (1991). *Tipologicheskie osobennosti planirovaniya lichnostnogo vremeni* [Typological features of personal time planning]: Avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk, Moskva.
- Serkin, V.P. (2005). *Obraz mira i obraz zhizni* [The world image and the life style]. Magadan: Izd-vo SMU.
- Serkin, V.P. (2008). *Metody psihologii sub"ektivnoj semantiki i psihosemantiki* [Methods of subjective semantics and psychosemantics]. M.: Pchela.
- Serkin, V.P. (2012). Professional'naya specifika obraza mira i obraza zhizni [Professional features of the world image and life style]. *Psihologicheskij zhurnal*, 33(4), 78—90.
- Serkin, V.P., Strelkov, U.K. (2002). Struktury i vremennye harakteristiki obraza mira [Structures and temporal characteristics of world image]. In: V.P. Serkin (red.). *Uchenye zapiski kafedry psihologii Severnogo mezhdunarodnogo universiteta* (91—136). Magadan: Kordis.
- Shtompel', L.A. (1997). *Liki vremeni* [Faces of time]. Rostov-na-Donu: Spb: Komp'yuterikon" – Arita.

- Singh, D., & Kwatra, S. (2014). Shift Work: Physiological Effects on Railway Industry Workers. *Health, Safety and Environment (HSE)*, 2(2), 50—58.
- Strelkov, U.K. (2001). Vremennaya svyaznost' obraza mira [Temporal coherence of the world image]. In: V.P. Serkin (red.). *Uchenye zapiski kafedry psihologii Severnogo mezhdunarodnogo universiteta* (127—156). Magadan: Kordis.
- Van Amelsvoort, L.G., Jansen, N.W., Swaen, G.M., Van Den Brandt, P.A., & Kant, I. (2004). Direction of shift rotation among three-shift workers in relation to psychological health and work-family conflict. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 149—156.
- Walker, J. (1985). Social problems of shiftwork. In S. Folkard & T.H. Monk (Eds.). *Hours of Work: Temporal Factors in Work Scheduling*. New York: John Wiley & Sons.



Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

Национальный исследовательский Университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Целью исследования является выявление видов интересов разных категорий работников и их влияние на трудовое поведение. В процессе исследования применялись следующие методы: анализ научной литературы по проблематике интереса; анализ данных, полученных автором в ходе многолетних социально-психологических опросов, интервью и фокус-групп работников, а также включенное в трудовой процесс наблюдение. Результаты: были рассмотрены изменения содержания понятия «интерес», показаны соотношения категорий потребностей и интересов, мотивов и интересов, эмоциональности и осознанности интересов. Сформулировано современное определение понятия «трудовой интерес». Предложены новые классификационные основания для выделения характеристик и видов интересов, представлена типология интересов, актуальная для работников современных организаций. Рассмотрено место интересов в социальной психологии труда. Представлена структурная модель интересов работника, которая может быть использована для построения исследований и определения основных феноменов. Проанализированы социально-психологические аспекты противоречия интересов работников внутри организации, учтены внешние факторы включенности человека в разные социальные группы. Таким образом, в статье выделены основания для структурной типологии интересов современного работника, включающей семь видов интересов: экономические, узкопрофессиональные, карьерные (широко-профессиональные, трудовые), групповые, корпоративные, национальные, общегражданские (государственные). Ценность результатов заключается не только в установлении взаимосвязи между противоречивостью интересов групп работников и эффективностью компаний, но и в практических рекомендациях по формированию устойчиво-полезных и социально-значимых трудовых интересов. Автор показывает важность учета уровня включенности сотрудников в деятельность компании при оценке эффективности ее работы.

Ключевые слова: трудовые интересы; мотивация к работе; организация; трудовое поведение; доминирующие интересы работников.

Введение

Проблема интересов в теории рассматривается не всегда однозначно, что оставляет место для дискуссии. В связи с преобладанием изолированного рассмотрения данной темы в разных науках, целесообразно дать концентрированную теоретическую разработку категории «интерес» и особенно её социально-психологического аспекта. В научной литературе различные парадигмы терминов «интерес к труду» и «трудовой интерес» вносят суще-

ственную путаницу в вопросе понимания сути данной проблематики. При этом понятием «интерес к труду» больше оперируют психологи, описывающие формирование «интереса к труду» у школьников, а понятием «трудоустройство» оперируют юристы, объясняющие интересы работодателей в трудовом праве. Нам бы хотелось осветить проблематику интереса в контексте выполнения работниками своих трудовых функций, выделяя те грани и контексты интереса, которые помогают работникам лучше справляться с трудовой деятельностью, быть более мотивированными к труду. Поэтому с организационно-практической точки зрения нам ближе термин «трудоустройство».

Объектом исследования, представленного в данной статье, является категория интереса. Предметом — структура интересов работающих людей (работников) и их влияние на трудовое поведение. Научная задача состоит в создании теоретической основы адекватной методологии исследования трудовых интересов и разработке рекомендаций по их формированию. При этом рассматриваемая структурная модель трудовых интересов рассчитана как на менеджеров различных уровней, так и на психологов.

Проблема исследования формулируется следующим образом: недооценивается влияние доминирующих трудовых интересов на поведение работников, а также слабо учитывается противоречивость интересов работников в современных организациях и в экономической сфере в целом. Целью является выявление видов интересов разных категорий работников и их влияние на трудовое поведение. Для этого использовались следующие методы исследования: анализ научной литературы по проблематике интереса, анализ данных, полученных автором в результате многолетних социально-психологических опросов, интервью и фокус-групп работников, и включенное в трудовой процесс наблюдение. В рамках данного исследования были поставлены следующие задачи.

1. Рассмотреть динамику содержания понятия «интерес» путем выявления соотношения потребностей и интересов, мотивов и интересов, эмоциональности и осознанности интересов. Предложить современное определение понятия «интерес» в контексте трудового поведения работника.

2. Рассмотреть место проблематики интереса в рамках социальной психологии труда.

3. Рассмотреть различные классификационные основания для выделения видов интересов и их характеристик и предложить структурную типологию интересов, актуальную для работников.

4. Проанализировать социально-психологические аспекты противоречия интересов работников внутри организации с учетом факторов включенности человека в разные внешние социальные группы.

Понятие «интерес» как теоретический конструкт

Понятие «интерес» очень сильно трансформировалось в истории человечества. Можно датировать триумф понятия «*индивидуальный интерес*» басней о пчелах Б. Мандевиля¹, где показывается, что потеря интереса ведет к деградации пчелиного улья как зеркала человеческого общества (Субботин, 1986). В XVI веке это был исключительно коммерческий и правовой термин, (от лат. interest — имеет значение, важно), обозначавший «возмещение ущерба». В более позднем времени слово «интерес» приобрело прагматический и экономический смысл как выгода и корысть (Ожегов, Шведова, 1992). Во второй половине XX века представители различных наук (философы, психологи, правоведы, экономисты) стали определять интерес как *осознанную потребность* (Шорохова, 2004). В современной научной

1 Бернард Мандевиль (1670 – 1733). «Возроптавший улей, или Мошенники, ставшие честными».

литературе понятие «интерес» трактуется двояко: 1) в социологии интерес — это реальная *причина социальных действий*, лежащая в основе непосредственных побуждений — мотивов, идей, свойственных индивидам и социальным группам; 2) в психологии — это *отношение личности к предмету* как к чему-то для нее ценному, привлекательному.

Интерес как *психологическая категория* представляет наибольшую ценность в рамках нашего исследования. Л.С. Выготский и Б.Е. Варшава делают акцент на эмоциональной окраске понятия «интерес» (Большой..., 2003). Здесь трудно говорить об устойчивости и общественной значимости данной эмоции-интереса. Более углубленное понимание термина «интерес» с подчеркиванием когнитивного и деятельностного аспекта позволяет характеризовать интерес как *форму проявления познавательной потребности*, которая обеспечивает направленность личности на осознание целей деятельности и тем самым способствует ориентировке, ознакомлению с новыми фактами, более полному и глубокому отображению действительности. Интерес в динамике своего развития может превращаться в устойчивый мотив осуществления деятельности. Этот контекст представляет для нас особую важность, поскольку мы рассматриваем интерес именно в *деятельностном аспекте*, применительно к работникам. С.Л. Рубинштейн (2002) подчеркивал, что «интерес в психологическом смысле слова является специфической направленностью личности», это — сосредоточенность на определенном предмете мыслей, вызывающая стремление ближе ознакомиться с ним, глубже в него проникнуть, не упускать его из поля зрения. Как *направленность помыслов*, интерес существенно отличается от направленности желаний, в которой первично проявляется потребность.

Для того, чтобы в дальнейшем избежать терминологической путаницы, уточним, как *соотносятся потребности и интересы*. По-мнению А.Г. Здравомыслова, категория интереса тесно связана с категорией потребностей, интерес является «реальной причиной социальных действий, событий, свершений, стоящей за непосредственными побуждениями — мотивами, помыслами, идеями и т.д. — участвующих в этих действиях индивидов, социальных групп, классов» (Здравомыслов, 1983). Таким образом, потребность выражает необходимость, интерес выражает приязнь, причинность, предрасположенность к какой-то деятельности. Другими словами, потребность вызывает желание в каком-то смысле *обладать* предметом, интерес — *ознакомиться* с ним. Интересы являются, поэтому специфическими мотивами культурной и познавательной деятельности человека. Попытка свести интерес к потребности, определив его исключительно как осознанную потребность, едва ли убедительна. Сосредоточение желаний на каком-нибудь предмете обычно влечет сосредоточение на нем интереса; сосредоточение же на предмете интереса, помыслов порождает специфическое желание ближе познакомиться с предметом, глубже в него проникнуть; но все же желание и интерес не совпадают. Поэтому, вряд ли можно согласиться с утверждением, что интересы возникают только на основе потребностей (Казаков, Золотарёва). Скорее всего, все-таки, интерес возникает в связи с потребностями (рядом с ними), но не на их основе.

Особо хочется обратить внимание на *ценностный характер интереса*. Категория интереса отражает отношение человека к таким вещам и явлениям, которые имеют для него определенное значение и наполняют смыслом его существование. Найдя предмет своего удовлетворения, потребность становится опредмеченной, а сам предмет приобретает способность и функцию удовлетворять потребности субъекта (Нарский, 1969), т.е. становится ценностью, в то время как субъект начинает относиться с интересом к предмету и условиям, обеспечивающим способность предмета удовлетворять потребности, выделять их и придавать им особое значение. Таким образом, процесс появления интереса у социального субъекта (группы,

личности) можно отразить следующей схемой: потребность → предмет удовлетворения → ценность → интерес.

В существующей специальной литературе интерес нередко отождествляют с мотивом деятельности. Хотя между этими двумя понятиями имеется определенное сходство (и мотив, и интерес являются силами, детерминирующими деятельность субъекта), однако существуют и различия. Так, *мотив* побуждает к деятельности, направленной на *получение предмета*, способного удовлетворить потребность субъекта, в то время как *интерес* направлен на *сохранение за предметом* тех функций и свойств, благодаря которым он способен удовлетворить потребность. Другими словами, если роль мотива выражается в обеспечении предметной деятельности, то роль интереса — в обеспечении ценности этой деятельности для социального субъекта (Гончарова, 2001).

Еще один важный вопрос, требующий рассмотрения в рамках категории интереса, — вопрос о соотношении эмоциональности и осознанности. С.Л. Рубинштейн отвечает на этот вопрос следующим образом: интерес — это мотив, который действует в силу своей осознанной значимости и эмоциональной привлекательности. Когда общий уровень сознательности или осознанность данного интереса невысоки, господствует эмоциональная привлекательность. Чем выше уровень сознательности, тем большую роль в интересе играет осознание объективной значимости тех задач, в которые включается человек. Однако, как бы ни было высоко и сильно сознание объективной значимости соответствующих задач, оно не может исключить эмоциональной привлекательности того, что вызывает интерес. При ее отсутствии будет сознание значимости, обязанности, долга, но не будет интереса (Рубинштейн, 2002).

Отметим, что и многие современные психологи-практики отдают приоритет преимущественно эмоциональной стороне интереса, понимая под интересом *душевное состояние* (Человек..., 1967, 2003). Так, они различают интерес «как объективное отношение к жизненным целям и ценностям» и «как душевное состояние — повышенное внимание, душевное влечение, умственная тяга и повышенный жизненный тонус». Мнение о том, что «интересное — то, чему мы в поле сознания присваиваем яркий, светлый тон и в связи с чем повышаем свою энергетику, живость и жизненность» представляется ограниченным, поскольку не учитывает контекста социально-экономической и общественной деятельности человека. В этой связи позиция С.Л. Рубинштейна, где приоритетной является *осознанность*, применительно к рассмотрению интересов работников, представляется нам более приемлемой.

Развернутый теоретический анализ понятия «интерес» был сделан в 2002 г. Е.П. Ильиным. Он относит интерес к «видам мотивационных образований», среди которых им также рассмотрены мотивационные состояния, мотивационные установки, влечения, желания, хотения, склонности и привычки. Е.П. Ильин подтверждает, что интереса как единого психологического явления нет. Можно говорить о любопытстве как кратковременном проявлении интереса к чему-либо или кому-либо, об интересе-отношении, интересе-склонности как устойчивом образовании личности (интересе к искусству, науке, спорту, своей профессии и т. д.). При этом интересы-отношения могут быть процессуальными (непосредственными), связанными с получением удовольствия от процесса деятельности, и целевыми (опосредствованными), связанными с получением результата, выгоды (Ильин, 2002). Но о каком бы виде интересов, ни шла речь, непременно являются два обстоятельства: наличие в них потребности и положительное переживание этой потребности, то есть интересы связаны не со всеми потребностями, а только с положительно переживаемыми. С нашей точки зрения,

такая маргинальность феномена интерес в психологии нисколько не умаляет необходимости разобраться во *влиянии интереса на трудовое поведение работника*.

Завершая обзор, еще раз подчеркнем, что понятие «интерес» претерпело существенные изменения, о чем говорят современные ученые (Журавлёв, Нестик, 2010). Динамика этих изменений явно направлена в сторону усиления деятельностного аспекта данного феномена. Интерес — не просто мотив к деятельности, но мотив — специфический, существенный, *смысловой*. При этом деятельность личности по реализации интереса может быть в равной степени направлена на преобразование как внешнего, так и внутреннего мира. Обобщая все вышесказанное, сформулируем рабочее определение понятия «*трудовой интерес*» в рамках нашего исследования. Будем понимать под *трудовым интересом ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности работника, выраженную в деятельностно-практическом отношении к своему труду, в частности к своей работе и самому себе*. От правильной сформированности данной позиции может зависеть не только личностный успех работника, но и результаты предприятия, организации, экономики в целом.

Интерес в контексте социальной психологии труда

Проведенный анализ категории «интерес» позволяет определить место данной проблематики в системе научного знания. Имеются в виду сложившиеся научные направления в психологии труда и социальной психологии, которые вместе с тем допускают и поиск новых явлений и их изучения. К таковым относится проблематика интереса, которая имеет двоякий смысл: она является самостоятельным направлением исследования и одновременно составным элементом других направлений психологии труда и социальной психологии.

«Психология труда» как самостоятельная дисциплина связана с исследованием психических явлений в процессе работы; она изучает психологические закономерности формирования конкретных форм трудовой деятельности и отношения человека к труду, а, значит, и трудового интереса, проявляющегося в процессе труда. В рамках предмета психологии труда категория «интерес» позиционируется внутри рассматриваемых психологических процессов, состояний и закономерностей работы психики человека в ходе его трудовой деятельности. Интерес может рассматриваться в качестве одной из определяющих характеристик конкретной профессиональной деятельности, профессионально важным качеством отдельного индивида как субъекта труда. Труд нельзя свести к биомеханике и физиологии. В частности, трудность и тяжесть работы зависит не столько от ее физических параметров, сколько от субъективного психологического отношения к процессу труда. Работа кажется тяжелой, когда она бессмысленна, делается под принуждением, когда в ней отсутствует творческое начало. Поэтому одной из задач психологии труда является создание условий для повышения притягательности трудовой деятельности для человека, обогащение ее творческим началом и положительными эмоциями, повышением интереса к самой работе.

Как показывают многие теоретические и экспериментальные исследования последних лет, стремление человека к производительному труду может с успехом осуществляться не только и не столько экономическими факторами, но и другими «интересами» — стремлением к творческой самореализации, исследовательской мотивацией, желанием получить одобрение товарищей по работе, ощущением причастности к масштабным планам организации и общества и т.д. С нашей точки зрения, рассмотрение феномена интереса в контексте психологии труда позволяет не только расширить мотивационный спектр воздействия на трудовое поведение работника, но и проектировать индивидуально-ориентированную рабочую среду организации.

Исследование проблемы интереса в социальной психологии возможно как систематизированное изложение всех основных проблем формирования и развития интересов в двух аспектах. Во-первых, в рамках социальной психологии групп, где требуется классификация интересов, выявление особенностей их проявления в реальных социальных группах и организациях. Как самостоятельное направление исследования в рамках данной области выделим здесь вопросы конфликта интересов групп и организаций, анализа рисков при столкновении различных интересов. Во-вторых, в рамках социальной психологии личности необходимо также рассмотреть, каким образом общие механизмы формирования интересов, специфически проявляющиеся в таких социальных группах, как организации, «задают» интерес личности работника, а также — каковы формы влияния данного интереса на развитие общественных интересов?

Таким образом, изменения многих сфер общественно-экономической жизни России ставят перед психологией труда и социальной психологией конкретные прикладные задачи, в том числе задачи исследования интереса и мотивации. Прикладные исследования не могут ожидать решения теоретических вопросов, они определяются сегодня изменениями в массовом сознании, а также актуальными социальными преобразованиями. Здесь мы отмечаем запросы психологов-практиков, побуждающих академическую психологию к теоретическим разработкам. Практические приложения исследования трудового интереса дают реальные возможности для формулирования рекомендаций, а также описывают основные формы и способы воздействия на категории личного и общественного интереса.

Характеристики оснований для классификации интересов

Одним из элементов нашего исследования категории интереса была попытка выделить на основе существующих классификаций интересов, описанных в литературе (Здравомыслов, 1983; 1989; Изард, 1980; Ильин, 2002; Казаков, Золотарёва; Рубинштейн, 2002), наиболее часто встречающиеся типологические описания характеристик и видов интересов, провести их анализ и предложить структурную типологию трудовых интересов, актуальную для современных работников.

Характеристика *содержательности* более всего, на наш взгляд, определяет общественную ценность интересов. По содержанию выделяют обычно такие виды интересов, как *материальные*, которые проявляются в стремлении к удобствам, комфорту, одежде и т.п. *Духовные интересы* — это познавательные интересы, проявляющиеся в стремлении к знаниям: к математике, физике, литературе, музыке, живописи, театру и др. *Специальные общественные* интересы отражают отношение человека к общественной работе, к организационной деятельности. Оценка *широты или узости* интереса, в конечном счете, определяется его содержательностью и значимостью для личности и социума в целом. Таким образом, критерий широты-узости включен в содержательный аспект интересов.

Есть и другие характеристики интересов. Например, различают *непосредственные и опосредованные* интересы. Непосредственный интерес вызывается привлекательностью объекта, это может быть интерес к самому процессу деятельности, процессу познания, творчества. Опосредованный интерес, при котором потребность прослеживается неявно, возникает к объекту как средству достижения целей деятельности, например, к приобретению профессии, достижению служебного и общественного положения. В зависимости от *длительности сохранения* интересы бывают устойчивые и неустойчивые. *Устойчивость* интереса выражается в длительности его сохранения и в его интенсивности. Об устойчивости интереса свидетельствует преодоление трудностей в осуществлении деятельности, которая

сама по себе интерес не вызывает, но выполнение которой является условием осуществления интересующей человека деятельности. Люди с устойчивыми интересами чаще добиваются успеха в деятельности, чем личности с неустойчивыми интересами. В рамках нашего исследования трудовых интересов это очень важная характеристика интереса. Интересы могут различаться *по степени концентрации*. Не концентрированный, аморфный уровень выражается в недифференцированном, легко возбуждаемом интересе ко всему вообще и ни к чему в частности. Направленный, концентрированный, дифференцированный интерес фокусируется на определенном предмете.

Различные интересы сочетаются с той или иной их *силой или активностью*. В одних случаях интерес может выражаться лишь в некоторой предпочтительной направленности личности, вследствие которой человек обращает внимание на какой-либо предмет, если тот возникает помимо его стараний. В этом случае говорят о *пассивном интересе* в противоположность *активному*. Но пассивный и активный интересы — это не столько качественные характеристики различных видов интересов, сколько допускающие множество градаций количественные характеристики, позволяющие различать интересы по их *силе или интенсивности*. Различие пассивного и активного интересов не является абсолютным: пассивный интерес может переходить в активный, и наоборот. Переход интереса в более активную фазу создает большой потенциал для увеличения эффективности деятельности.

В ранних работах А.Г. Здравомыслова интерес имеет такие характеристики, как *объективность, осознанность, реализуемость*, выступая здесь и как путь к удовлетворению потребности, и как совокупность средств, вещей, услуг, позволяющих удовлетворить эту потребность (Здравомыслов, 1983). Другие исследователи приводят в своих работах такие характеристики интереса как *содержание, цель, разновидность и устойчивость* (Ильин, 2002).

Обобщая разные точки зрения исследователей на структуру интереса, можно предложить в качестве исследовательского мониторинга для работающих людей использование только тех параметров (характеристик), которые имеют практическую направленность (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Типологические основания и примеры типов интересов

Характеристики как типологические основания	Типы интересов	
По широте, разновидности	Широкие	Узкие
По длительности, устойчивости	Устойчивые	Неустойчивые
По степени концентрации, цели	Направленные	Расплывчатые
По силе, активности	Активные	Пассивные
По степени реализуемости	Реализуемые	Нереализуемые

Вместе с тем, данный обзор классификаций характеристик интереса показывает, что они не затрагивают таких факторов, которые связаны с личной собственностью работника и организационными преобразованиями. В связи с этим довольно актуально выглядит выделение А.Г. Здравомысловым следующих видов интересов: *экономические, социальные, политические и духовные* (1986). По мнению А.Г. Здравомыслова, на каждом уровне происходит усложнение интересов. Так, политическая сфера интегрирует экономические и социальные интересы: собственности, производства, распределения и потребления, с одной стороны, и конкретных способов организации совместной жизни людей, например, национальных и семейных отношений, — с другой. Духовная жизнь общества обеспечивает через философию, искусство, нравственность еще более сложные формы преобразования предшествующих интересов. Процесс *преобразования* экономических интересов в социальные, экономических и социальных — в политические, экономических, социальных и полити-

ческих — в духовные осуществляется в результате взаимодействия определенных групп. Данная классификация, безусловно, отражает динамику преобразования интересов, но в 1986 году, когда была написана работа А.Г. Здравомыслова, такой значимый для современного общества вид интереса, как *личный интерес* считался малозначительным.

В рамках нашего исследования при рассмотрении интересов работников хотелось бы обратить особое внимание на классификацию по субъектному признаку, имея в виду носителя интересов. С точки зрения бизнеса и реализации трудовых функций, полезно оценивать личные интересы работников по их основаниям, содержанию и целевой ориентации. В связи с этим наш многолетний опыт работы с различными организациями и трудовыми коллективами позволяет предложить различение семи видов интересов работников:

- экономические (личные);
- профессиональные (узко-профессиональные);
- карьерные (широко-профессиональные);
- интересы малых групп (узкогрупповые);
- корпоративные (интересы больших групп);
- территориальные (национальные);
- общегражданские.

Экономические интересы тесно связаны с материальной составляющей общественного бытия. А.Н. Гончарова отмечает, что «из всего многообразия отношений «человек — вещь» можно выделить два основных: 1) отношения потребления, в рамках которых вещь удовлетворяет определенные потребности человека; 2) отношения собственности, в которых человек по своему усмотрению волен владеть, пользоваться и распоряжаться вещью. Отношения собственности — следствие познавательной деятельности человека, направленной на выявление условий, в которых сохраняются или воссоздаются способности и функции вещи по удовлетворению потребности, т.е. ее ценность. Именно компонент ценности вещи, изначально заложенный в отношения собственности и осознанный человеком, позволяет последнему свободно владеть, пользоваться и распоряжаться этой вещью, реализуя свои *личные интересы*» (Гончаров, 2001).

Личные экономические интересы современного работника могут включать заработную плату, дополнительное обеспечение, условия труда, отношения с людьми и т.д. Интересы эти, несмотря на то, что имеются у каждого конкретного работника в отдельности, могут быть свойственны членам рабочих групп, т.е. носить общий характер, а, значит, являться *общественными интересами*. Соотношение личных и общественных интересов — тема не одного исследования. Но все они сходятся на том, что общественный интерес не является простой суммой интересов личных, а представляет собой их сложно организованную систему. Причем главным интегрирующим фактором интересов личных в интерес общественный выступает совместная практическая деятельность. Разновидностью общественных интересов работников в больших и малых социальных группах являются личные интересы, детерминированные членством в этих группах. Ведь в совместной деятельности с другими меняется сама сущность человеческой активности, которая от общности потребностей, переходит к отношениям, развивающимся на базе общности групповых интересов.

Одной из форм групповых интересов могут быть интересы *профессиональные*, свойственные людям определенной профессии. К профессиональным также можно отнести интерес, сфокусированный у конкретного человека на своей профессии. При этом *узкопрофессиональные* интересы ориентированы на профессиональное развитие личности работника, познание своей специальности, систематическое обновление своих специфичных знаний. *Широко-профессиональные, или карьерные интересы* ориентированы на развитие карьеры,

продвижение по службе, последовательное занятие более высоких позиций, на выполнение трудовых функций, даже не по профессии. Еще одной формой групповых интересов работника в организации являются интересы, детерминированные его членством в малых (отдел, управление, департамент) или больших (организация, министерство, международная корпорация) группах. В этом случае можно говорить о наличии у работника узкогрупповых или корпоративных интересов. *Узкогрупповые интересы* характерны для работников отдельных проектных групп, подразделений, филиалов, которые считают приоритетными и эмоционально-ценностными интересы своей ближайшей структурной единицы. *Корпоративные интересы* предполагают ориентацию работников на цели компании, корпорации, патриотическое отношение и лояльность к организации, заинтересованность в ее престиже, известности и пр.

Территориальные (национальные) и общегражданские (государственные) интересы также являются видами групповых интересов в общественной среде. По классификации А.Г. Здравомыслова национальные и государственные интересы ближе к политическим. Вместе с тем, мы выделяем их в отдельные виды, поскольку в рамках трудовой деятельности в современных организациях все чаще приходится сталкиваться с поведением работников, обусловленным приоритетом национальных или общегражданских интересов личности. При доминировании национальных интересов деятельность работника подчинена национальным обычаям, порядкам, традициям, мировоззренческим ценностям. Если же у работника преобладают общегражданские интересы, то он не столько ориентирован на национальную самоидентификацию, сколько на служение людям, гражданам своей страны, государству, обществу, на заинтересованное выполнение гражданских обязанностей (защита Родины, правопорядка, забота об окружающей среде и пр.) (Тихомиров, 2013). Реализация государственных интересов возможна не в каждой профессии, не на каждой должности. Чаще всего это удастся лишь в рамках деятельности государственных служащих или крупных руководителей.

В действительности тонка грань, классификационно отделяющая перечисленные виды интересов работников друг от друга. Тем более что маловероятно наличие у личности одного-единственного интереса. Безусловно, в перспективе важно рассмотреть не только структуру, но и динамику перехода интересов из одного вида в другой. Предложенная новая структурная типология интересов позволяет проводить анализ доминирующих интересов работников в рамках организаций и разрабатывать рекомендации по их учету в трудовом поведении.

Методика и процедура исследования

В рамках данного исследования под интересами работника мы понимаем весь спектр доминирующих интересов, которые имеет на данный момент времени работающий человек. Интерес к труду, т.е. к тому, чем человек занимается на работе, — как раз и может быть одним из ведущих интересов работника. Напомним, что интерес относится к мотивационным образованиям, которые отражают потребности человека, а, значит, могут удовлетворяться в процессе деятельности, например, трудовой. В контексте нашего исследования мы имеем в виду «удовлетворенность работой, трудом, конкретной трудовой деятельностью».

Рассмотрим проявление различных интересов работников в организации. В теории управления существует множество определений организации, из которых обычно выделяется концепция организации как системы, направленной на достижение цели. При всем многообразии определений будем называть *организацией* особое социальное образование, позволяющее обществу и людям добиваться целей, которых не могут достигнуть

индивиду, действуя в одиночку. Иными словами, организация — социальный организм, который направлен на достижение цели и осознанно структурирован. Социальные группы внутри формализованной организационной структуры имеют разные уровни должностной иерархии — от наемных работников до собственников или акционеров — и представляют собой сложный клубок интересов. В нем отражаются как доминирующие интересы, так и те, которые с ними контрастируют.

В связи с этим, *гипотеза* исследования заключалась в том, что существующие противоречия между доминирующими интересами разных групп работников мешают эффективной работе организации и развитию бизнеса в целом, то есть они отрицательно влияют на деятельность организации. В качестве критериев эффективности организаций были взяты разработанные нами десять критериев (Лобанова, 2004), основанные на семи стандартных характеристиках результативности, выделенных Т. Питерсом, Р. Уотерменом и Д.С. Синком для «образцовых компаний». (Питерс, Уотермен, 1986; Синк, 1989). Не вдаваясь в подробности получения данных критериев, перечислим их. Это: стратегичность (наличие миссии, стратегии); необходимость и полезность выпускаемых продуктов, технологий, услуг; структурированность организации (адекватность организационной структуры); экономичность и функциональность организации; качество выпускаемой продукции/услуг; производительность труда; качество трудовой жизни персонала; его мотивированность; инновативность организации (наличие нововведений); прибыльность.

Исследование, было организовано в два этапа: на первом этапе выявлялись доминирующие интересы работников различных групп, а второй этап был направлен на выделения противоречий интересов работников внутри организаций и влияния внешних социальных групп на интересы работников. Для исследования интересов в организациях — коммерческих компаниях — нами были выделены четыре группы респондентов:

Первая группа: акционеры, собственники, члены Советов директоров.

Вторая группа: члены Правления, топ-менеджеры.

Третья группа: линейные менеджеры.

Четвертая группа: наемные работники.

Исследование проводилось в течение трёх лет (2011—2013 гг.) при выполнении автором проектов в пяти компаниях: телекоммуникационной, финансовой (банк), производственной, страховой и управляющей. Все пять компаний были предварительно экспертным образом оценены по десяти критериям эффективности. При этом две компании (телекоммуникационная и страховая) получили позитивные оценки эффективности по семи критериям, а остальные три компании имели следующие оценки: управляющая компания — позитивные оценки по пяти критериям, финансовая — по четырём критериям, производственная — лишь по двум. Эти три компании были отнесены нами к неэффективным.

Основным способом привлечения к участию в исследовании была учебная и консалтинговая деятельность, в ходе которой проводились фокус-группы, структурированные интервью и опросы. Формирование выборки осуществлялось в соответствии с должностными позициями участников, при этом учитывалась подчиненность работников и целесообразность включения в исследование той или иной рабочей группы (подразделения). Всего участвовало 130 человек. Описание выборки приведено в таблице 2.

В исследовании использовалась классификация интересов, разработанная нами ранее (Лобанова, 2013). Она отражала специфические ценностные и эмоционально-окрашенные позиции и взгляды работников данных групп, учитывала цели, задачи организации; позволяла увидеть деятельностно-практическое отношение участников к своей работе,

понять степень гармоничности и подвижности разных видов интересов, обеспечивающих целостность функционирования организации.

Таблица 2. Характеристика выборки исследования

Тип группы	Количество, в процентах от всей выборки	Возраст (лет)		Пол (в процентах)		Высшее образование, в процентах
		Размах	Медиана	М	Ж	
1. Акционеры	3	33 - 64	49	75	25	100
2. Топ-менеджмент	10	30 - 60	40,2	70	30	100
3. Линейный менеджмент	30	27 - 55	36	60	40	90
4. Наемные работники	57	22 - 65	35,3	33	67	53

Процедура исследования осуществлялась по двум направлениям. Во-первых, в ходе анкетирования работников и проведения стратегических интервью с топ-менеджментом, линейным менеджментом компаний уточнялась структура интересов данных групп. Во-вторых, при работе в фокус-группах в процессе проведения стратегических сессий и частично в ходе структурированных интервью выявлялись противоречия интересов.

В ходе опроса участникам предлагалось отреагировать на серию утверждений, отражающих выраженность того или иного вида интересов. Таким образом, переменными являлись указанные выше виды интересов участников: экономические (индивидуальные); профессиональные; карьерные (широко-профессиональные); групповые (интересы малых групп, узко-групповые); корпоративные (интересы больших групп); территориальные (национальные); общегражданские. Респондентам было необходимо осуществить выбор варианта ответа, отражающего степень важности каждого утверждения для респондента: от «совершенно не важно» до «очень важно». При желании каждый участник опроса мог дать развернутый комментарий к своему ответу в поле «Ваши комментарии». Опрос проводился анонимно. Примеры утверждений:

«Мое вознаграждение соответствует уровню моего профессионализма и результатам моей работы»;

«Я иногда так увлекаюсь своей работой, что забываю об окончании рабочего дня»;

«Я горжусь результатами работы своей компании».

В ходе стратегических интервью и фокус-групп вопросы, касающиеся выявления противоречий интересов, были включены в общий пул вопросов относительно развития организационной стратегии компании. При проведении стратегических сессий организовывалось несколько должностных групп для разработки стратегии компании (топ-менеджеры, линейные менеджеры, специалисты), что и являлось основой для состава фокус-групп при исследовании противоречий интересов и влияния внешних социальных групп.

В процессе исследования предмета интереса респондентов нам пришлось столкнуться с некоторыми методологическими сложностями. Проблема заключалась в том, что большинство имеющихся опросников интересов либо касаются профессиональных предпочтений в области построения карьеры (например, «Анкета интересов Career Pathfinder SHL», «Протокол профессиональных предпочтений Ф. Кьюдера», «Опросник интересов Стронга», «Таблица для ориентировочного определения предпочтительного типа будущей специальности Е.А. Климова»), либо это опросники-анкеты, которые выявляют интересы разных профессиональных групп (например, рекламодателей, риэлторов и т.п.), интересы социальных групп (женщин, молодежи и т.п.), или покупательские интересы. Поэтому нами была специально разработана «Анкета корпоративных интересов», направленная на выявление семи видов интересов работников, описанных выше. Название «Анкета корпоративных интересов» —

условное, оно отражает только то, что относительно интересов опрашиваются работники одной организации (корпорации).

Вместе с тем, мы понимаем, что при использовании самоотчетных техник ответы индивида на прямые вопросы о его интересах оказываются чаще всего ненадежным способом их выявления и оценки. Более валидным методом в данном случае является фокус-группа. Этот качественный метод исследования, проводимый в форме групповых интервью представителей целевой аудитории. Метод фокус-группы использовался нами для подтверждения или опровержения приоритетных интересов групп, выявленных в ходе предварительного опроса. Во время интервьюирования группам предлагалось провести ранжирование своих интересов методом попарных сравнений. В итоге в каждой группе был получен ранговый список приоритетных интересов. Следует отметить, что результаты, полученные с помощью разработанной методики «Анкета корпоративных интересов», почти полностью подтвердились результатами, полученными в фокус-группах методом попарных сравнений видов интересов. Исключением были результаты по группе «акционеров», что вполне понятно вследствие малого количества участников данной группы, а следовательно, высокой степени разброса индивидуальных предпочтений.

Другой процедурой исследования в фокус-группах было согласованное формирование «Матрицы рисков», связанных с противоречием интересов. В каждой обследованной компании для каждой фокус-группы, включающей представителей топ-менеджмента и среднего менеджмента, ставился вопрос: «Насколько высок для компании риск (финансовый, имиджевый, правовой, клиентский) в случае обострения противоречий между конкретными интересами работников (например, между личными (экономическими) и корпоративными)?» От работников получались согласованные экспертные мнения о предмете исследования — степени выраженности риска противоречий интересов: высокой, средней или низкой. Кроме того, после получения итогов приоритетных интересов групп автором проводились структурированные интервью с представителями каждой из выделенных групп (акционеры, топ-менеджмент, средний менеджмент, специалисты) с целью выделения наиболее значимых видов противоречий между интересами работников организаций, мешающих достижению целей компании.

После окончания опроса заполненные участниками анкеты принимались в запечатанных конвертах без пометок. При проведении интервью сбор информации проводился в ходе индивидуальных контактов исследователя с участниками при использовании письменных методов регистрации. В случае фокус-групп также использовалась письменная регистрация с помощью записей на флип-чартных листах в каждой группе.

Основные результаты и их обсуждение

В ходе статистического анализа собранных эмпирических данных, полученных с помощью анкетирования, а также структурированных интервью с использованием метода попарных сравнений, нами были выделены приоритетные виды интересов «каждой группы участников исследования (результаты ранжирования интересов по всем группам участников представлены в таблице 3).

Далее была проведена серия структурированных интервью с предъявлением итогов приоритетных интересов групп и выделением противоречий интересов в каждой компании. В фокус-группах была проверена информация о степени выраженности рисков противоречий интересов внутри компаний и были выделены три наиболее значимых аспекта противоречий интересов в трех организациях (см. Таблицу 4). А именно: 1) противоречия интересов

между работником и работодателем (экономические, личные против корпоративных и наоборот); 2) противоречия интересов между членами различных групп (узкогрупповые против корпоративных и наоборот); 3) противоречия между корпоративными и общегражданскими интересами работников.

Таблица 3. Обобщенные результаты ранжирования важности интересов по группам

Тип группы	Ранг важности данного вида интересов (1 – наиболее высокий, 7 – наиболее низкий)						
	Экономи- ческие	Профессио- нальные	Карьерные	Групповые	Корпора- тивные	Террито- риальные	Общеграж- данские
Акционеры	2	4	6	5	1	7	3
Топ-менеджмент	4	2	5	6	1	7	3
Линейный менеджмент	2	1	3	4	6	7	5
Наемные работники	1	2	3	4	5	6	7

Причем высокая степень противоречий интересов был зафиксирован как раз в тех компаниях, которые были отнесены внешними экспертами к неэффективным (в управляющей, финансовой и производственной). В телекоммуникационной и страховой компаниях ни в интервью, ни в фокус-группах не было зафиксировано «высокой» степени противоречивости интересов между группами работников. Следует отметить, что оценка компаний экспертами (внешними консультантами) по критериям эффективности была сделана до начала проведенных исследований и независимо от них.

Таблица 4. Матрица рисков противоречий интересов (в обобщенном виде)

Виды интересов	Эконом.	Проф.	Карьер.	Групп.	Корпор.	Террит.	Общегр.
Экономические/личные							
Профессиональные	Н						
Карьерные	Н	С					
Групповые	С	С	С				
Корпоративные	В1	С	С	В2			
Территориальные	С	Н	С	С	С		
Общегражданские	Н	С	С	С	В3	С	

Обозначения: В - высокий риск противоречий для компании между представленными в таблице 4 интересами: В1 – зафиксирован в производственной компании, В2 – в управляющей, В3 – в финансовой. С – средний риск противоречий интересов, Н – низкий.

Первый аспект противоречий может быть раскрыт примерами из практики исследуемой производственной организации, где наблюдалось столкновение интересов между владельцами (акционерами) и топ-менеджментом (миноритариями). Личный экономический интерес последних побуждал их устанавливать себе высокие зарплаты и бонусы, заключать договоры в обход решений акционеров и даже игнорировать корпоративные цели и задачи. Многие из этих межгрупповых конфликтов разрешались путем переговоров и/или с помощью судов. Конечно, столкновение личных экономических интересов работников (топ-менеджмента) и корпоративных интересов работодателей (акционеров) не могло не сказаться на эффективности работы данной производственной компании, где по сути был уволен весь топ-менеджмент.

Второй аспект противоречий интересов можно проиллюстрировать примером, когда начальник отдела персонала управляющей компании, выполняя свой функционал, должен был уволить (сократить) работников своего отдела, соблюдая корпоративные интересы. Вместе с тем данный поведенческий шаг был очень труден для него в силу приоритета групповых интересов, направленных на сохранение дружеских отношений с работниками. То

же самое происходило в других подразделениях, особенно — удаленных. В данной компании доминировали групповые интересы в ущерб корпоративным, что коррелировало с низкими оценками по критериям прибыльности и производительности, выставленным экспертами.

Ярким источником противоречий между корпоративными и общегражданскими интересами являлась декларация финансовой компании на удовлетворение интересов потребителя. Корпоративный интерес побуждал компанию к производству финансовых продуктов и услуг, имеющих скоротечный и недлительный спрос, к продаже сложных для потребителя, но очень эффективных и прибыльных кредитных продуктов. Здесь сказалась и слабость корпоративной культуры организации, и забвение главной максимы рынка: социальной ответственности бизнеса перед потребителем, перед гражданским обществом. Отрадно, что участниками фокус-групп данное противоречие было отмечено как «сильное», поскольку работникам фронт-офиса было трудно предлагать клиентам данные «непрозрачные» финансовые продукты.

Следует подчеркнуть, что в последние годы целый ряд организаций разработали программы, позволяющие своевременно и полно учитывать запросы потребителя и перестраивать производство и процесс оказания услуг в соответствии с ними. Доступность современных каналов распространения информации с помощью открытых потребительских и внутрикорпоративных порталов создает новые возможности сближения общегражданских и корпоративных интересов. В зарубежных странах, как и в нашей стране, также разрабатываются программы социальной поддержки работников в части их материального и социального обеспечения. Опыт наших лучших компаний (например, «Лукойл») свидетельствует о большом эффекте программ социальной поддержки своих работников (центры релаксации, медицинские пункты, участие в образовательных институтах и др.). Оказывается широкая благотворительная помощь тем слоям населения, которые в ней нуждаются. Конечно, все эти меры снижают накал противоречий между личными, корпоративными и общегражданскими интересами. С психологической точки зрения, можно заметить, что существует широчайший вектор личных свойств работников, влияющих на их эмоциональную включенность в те или иные виды интересов. Безусловно, это — тема отдельного исследования.

Подчеркнем, что интерес к работе обусловлен не только внутренними, но и внешними причинами, то есть тем, какова доминирующая внешняя социальная среда. Влияние внешней среды на проявление трудовых интересов особенно заметно при наличии включенности тех или иных работников в разные социальные группы вне организации. Ведь работник живет не в закрытом пространстве организации, он действует в широком поле окружающего структурированного и неструктурированного общения. Оно как бы «удлиняет» радиус жизнедеятельности любой организации и охватывает ее проявления за рамками организации. В ходе проведенных интервью были выделены следующие разновидности внешних социальных групп, влияющих на интересы работников.

А) Социальные группы по месту проживания работников (регион, населенный пункт, местность). Здесь на устойчивость и приоритеты интересов влияют территориально-географические факторы, структура населения и т.п.

Б) Профессиональные группы, отражающие единую профессию, в рамках которой трудятся работники. Здесь встречаются разные научно-образовательные центры, наблюдается столкновение взглядов и позиций профессионалов, борьба концепций.

В) Политические (общегражданские) группы, отражающие гражданскую деятельность (или бездеятельность) людей: участие в выборах, участие в общественных объединениях (партиях, клубах, ассоциациях, фондах и т.п.), в обсуждениях законов, внесение гражданских инициатив, в демонстрациях и протестах.

Г) Социальные группы: в сфере услуг — участие в клиентских отношениях (услуги почты, банков, магазинов, сервисных центров и т.п.), в спорте (фитнес-клубы, спортивные команды, любительские кружки), в виртуальной среде (геймеры, клубы знакомств, специальные сайты) и пр.

Д) Этнокультурные группы — принадлежность к национальной общности, общение с людьми одной национальности.

Е) Организационно-управленческие группы, включающие персон, с которыми непосредственно взаимодействует организация и ее работники: вышестоящие, контролирующие и налоговые структуры, государственные чиновники, менеджмент других компаний.

Приведенные разновидности социальных групп, окружающих работника, отражают реальные социально-психологические роли и интересы каждого человека. Обратим особое внимание на те исследования (см., например: Зеркин, 1998), которые признают интересы отправным пунктом в анализе противоречий и конфликтов между факторами внутренней и внешней среды организации. Ведь именно они по своей природе воплощают единство объективного и субъективного. На уровне интегрирования потребности в ценностную систему субъекта она превращается в социальный (групповой, корпоративный или общегражданский) интерес. Интерес как осознанная потребность формирует мотивационную базу субъекта, а также ориентацию и цели его трудовой деятельности.

В процессе интервьюирования работников в рамках данного исследования мы зафиксировали и внешние проявления «заинтересованных» людей. Мы заметили, что с большим интересом к работе действуют люди, для которых характерны:

- ощущение перспективы: уверенность, что им впереди есть что ждать;
- высокий позитивный настрой и самооценка, низкое чувство вины;
- хорошее физическое самочувствие, привычка жить с высоким темпом;
- живая мимика лица.

Но их интерес поддерживался как наличием определенных способностей, так и стимулированием, положительным отношением, поощрением тех достижений, которые они показывали в работе. Поэтому мы считаем важным вывод о том, что высокий *уровень развития интереса* возможен в результате неоднократного повторения определенной деятельности или ситуации. Но это повторение должно сопровождаться эмоциональным подкреплением — как организуемым со стороны компании, в которой трудится работник, — так и образующимся в зависимости от сознания успеха, от удовлетворения определенного вида потребностей. Интересу к работе можно учиться, как и любому другому навыку, переводя его в привычку.

Сделанные автором выводы подтверждают и современные исследования профессора Гарвардской школы бизнеса Т. Амабиле и независимого консультанта С. Крамера (Амабиле, Крамер, 2011), в которых участвовало 26 проектных групп из семи компаний, 238 сотрудников, 669 менеджеров. Результаты показали, что трудовой энтузиазм порождается достижением успеха в работе. И «катализатором» этой реакции является интерес. Когда люди чувствуют, что дело движется, когда им помогают преодолевать препятствия, у них улучшается настроение, им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего. Зато когда им кажется, что барьеры на их пути непреодолимы, их эмоциональный уровень, интерес к работе и степень мотивированности падают. Условия исчезновения интереса можно обозначить симметричными компонентами. Интерес чаще пропадает там, где: слишком сложно и непонятно; нет развития, успеха; невозможно научиться чему-то новому, нестандартному; все монотонно и однообразно. Даже минимальные отклонения в структуре интересов могут порождать риски различной тяжести, в том числе с юридическими последствиями (Тихомиров, 2011).

Такие результаты позволяют предложить *практические рекомендации по формированию устойчиво-полезных и социально-значимых интересов работников.*

1. Необходимо выявлять интересы работников, отбирать и продвигать на ключевые должности тех, чьи интересы и склонности наиболее соответствуют характеру выполняемой работы. Сотрудники, чьи интересы не совпадают с выполняемой работой, показывают худшие результаты и более склонны к поиску других рабочих мест.

2. Необходимо регулярное обучение и развитие работников. Новые навыки позволят им более успешно выполнять задачи, которые они считают интересными, а следовательно, придают интересу к работе устойчивость. Дополнительные навыки дают возможность расширить функционал работника, то есть, позволяют получить работнику больше интересных задач.

3. Необходимо обеспечивать работникам регулярную конструктивную обратную связь. Положительная конструктивная обратная связь дает сотруднику ощущение своей ценности, ощущение, что его хвалят «за дело», и, следовательно, укрепит интерес к работе. Отрицательная обратная связь, в случае если она конструктивна, дает работнику возможность проанализировать свои ошибки и подскажет пути их исправления, что, в конечном итоге сработает на положительное подкрепление интереса к работе. Регулярность обратной связи дает уверенность в том, что деятельность работника будет замечена, то есть повышает уверенность в наличии результата работы.

4. При оценке эффективности работы компании следует учитывать уровень включенности сотрудников в ее деятельность, то есть выраженность корпоративного интереса.

Заключение

В данной статье акцентируется внимание на важности проблемы доминирующих интересов работников для теории и общественной практики социальной психологии труда. Данная проблематика кардинально изменилась в новых условиях развития нашего общества, и является недостаточно проработанной. Одной из важных задач данного исследования являлось не только обобщение научных представлений и фактов по анализу проблематики интереса, но и постановка новых целей в развитии этого направления. Разработка данной тематики способствует, на наш взгляд, также решению практически значимых задач по реализации трудового потенциала нашей страны. Подведем итоги.

При рассмотрении изменения понятия «интереса», выявлено, что в разное время и разными авторами акцент делался на разных аспектах: выгоде, осознанной потребности, эмоциональной окраске, деятельностном компоненте, познавательной потребности, ценностном характере интереса. Динамика этих изменений явно направлена в сторону усиления деятельностного аспекта. Роль интереса выражается в обеспечении ценности предметной деятельности для социального субъекта, а роль мотива — в побуждении этой деятельности. Интерес — не просто мотив деятельности, но мотив — специфический, существенный, *смысловой*. Предложено современное определение понятия интерес в контексте трудового поведения работника.

Рассмотрены различные классификационные основания для выделения видов и характеристик интересов и предложена структурная типология интересов для современного работника, включающая семь видов интересов: экономических, узкопрофессиональных, карьерных (широко-профессиональных, трудовых), групповых, корпоративных, национальных, общегражданских (государственных).

Рассмотрен феномен интереса в контексте психологии труда, что позволяет не только расширить мотивационный спектр воздействия на трудовое поведение работника, но и проектировать индивидуально-ориентированную рабочую среду организации. Необходимо также систематическое изложение общих механизмов формирования интересов, «задающих» интерес личности в определенном социальном контексте, а также поиск форм влияния интереса личности на дальнейшее развитие общественных интересов.

В рамках данной статьи проанализированы различные аспекты противоречий интересов внутри организации с учетом факторов включенности человека в разные внешние по отношению к организации группы. К наиболее значимым аспектам противоречий интересов в рамках проведенного исследования в организациях отнесены: противоречия между различными группами (межгрупповые, корпоративные); между работником и работодателем (личностные интересы против корпоративных); противоречия между корпоративными и общегражданскими (государственными) интересами.

В качестве путей формирования устойчиво-полезных и социально-значимых интересов работников выделены следующие: обозначение перспектив работы, поощрение новых, творческих начинаний, усложнение работы в связи с появлением новых задач, подкрепление ощущения успеха в процессе работы, создание удобных условий для развития персонала.

Дальнейшее исследование проблематики трудовых интересов предполагает реализацию следующих задач: 1) исследование предпочтений (приоритетов) по интересам разных категорий работников; 2) выявление устойчивых факторов, влияющих на интерес к работе и поддерживающих его; 3) исследование динамики интереса в ходе реализации трудовой деятельности; 4) разработка результативной модели определения, формирования и поддержания устойчиво-полезных социально-значимых интересов; 5) разработка практических рекомендаций по повышению интереса для разных типов работ и разных сфер деятельности.

Результаты анализа рассмотрения проблемы интересов в трудовой деятельности могут быть использованы в следующих направлениях. Во-первых, при мониторинге поведения работника в ходе реализации его интересов. Во-вторых, в ходе выявления зон противоречий, конфликтов интересов разных групп работников и для профилактики столкновений разных слоев общества. В-третьих, при разработке раздела «Психологические аспекты трудовых интересов» в учебных программах высшей школы, а также системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Литература

- Амабиле, Т., Крамер, С. (2011). Что общего у простых смертных и гениев? *Harvard Business Review-Россия*, 8. 52—63.
- Большой психологический словарь. (2003). Под ред. Мещеряков, Б.Г., Зинченко, В.П. М.: Прайм-Еврознак.
- Гончарова, А.Н. (2001). *Проблема согласования общественных и личных интересов в процессе построения гражданского общества*. Красноярск: Краснояр. гос. ун-т.
- Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. (2010). *Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований*. М.: ИП РАН.
- Здравомыслов, А.Г. (1983). Интерес. *Философский энциклопедический словарь*. М.: Советская энциклопедия. С. 213—214.
- Здравомыслов, А.Г. (1986). *Потребности. Интересы. Ценности*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

- Зеркин, Д.П. (1998). *Основы конфликтологии. Курс лекций* [Электронный ресурс] URL: <http://www.psychodic.ru/arc.php?page=82> (дата обращения: 08.10.2013)
- Изард, К.Е. (1980). *Эмоции человека*. М. Изд-во Моск. ун-та.
- Ильин, Е.П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Казаков, Ю.Н., Золотарева, Г.К. (2009). *Введение в психологию. Конспект лекций* [Электронный ресурс]. URL: <http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=1391> (дата обращения: 11.02.2014)
- Лобанова, Т.Н. (2004). *Банки: организация и персонал*. М., Издательская группа «БДЦ-пресс».
- Лобанова, Т.Н. (2013). Мотивы должностных перемещений между уровнями управления. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 4. 131—142.
- Нарский, И.С. (1969). *Диалектическое противоречие и логика познания*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Ожегов, С.И., Шведова, Н.Ю. (1992). *Толковый словарь русского языка*. М.: Азъ.
- Питерс, Т., Уотермен, Р. (1986). *В поисках эффективного управления*. М.: Экономика.
- Рубинштейн, С.Л. (2002). *Основы общей психологии*. СПб.: Питер.
- Синк, Д.С. (1989). *Управление производительностью*. М.: Экономика.
- Субботин, А.Л. (1986). *Бернард Мандевиль*. М.: Просвещение.
- Тихомиров, Ю.А. (2011). Поведенческий механизм действия права. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 4. 92—105
- Тихомиров, Ю.А. (2013). Гражданское общество в фокусе права. *Журнал российского права*, 10. 35—42.
- Человек и его работа: Социологическое исследование*. (1967). Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. М.: Мысль.
- Шорохова, Т.В. (2004). Проблема определения категории «интерес» в современной отечественной психологии и педагогике. *Интернет-журнал «Эйдос»* 5.12.2004.

Influence of the dominant labor interests on organizational behavior

Tatiana LOBANOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The purpose of this paper is to identify the types of labor interests of different categories of employees and its effect on organizational behavior. *Methods.* The paper uses analysis of scientific literature on the issue of interest; analysis of data obtained from the author's social and psychological surveys in organizations, interviews and focus groups of employees, monitoring of the organizational behavior. *Findings.* The conceptualization of the "interest" construct has been discussed, the differences between needs and interests, motives and interests, emotion and awareness of interests has been revealed, the modern definition of labor interests construct has been suggested. The new basis for classification and the typology of interest for current employees have been proposed to highlight the characteristics and types of interests. The role of "interests" construct in social psychology of work has been outlined. The social and psychological aspects of the conflict of interests of employees within the organization have been analyzed considering external factors involvement rights in different social groups. Thus, the basis for the structural typology of the modern employee's interests have been highlighted. It includes seven types of interests: economic, narrow professional, career (well-professional, labor), group, corporate, national, general civil (state). *Value of the results.* This study represents the relationship between conflicting interests of groups of employees and organizational performance. The suggested structural model of employee interests can be used to design research and define the basic phenomena. Also, the paper provides organizational practitioners with insights into the building sustainable, useful and socially significant labor interests. The paper shows the importance of considering the level of employee's involvement in the organizational activities in the assessment of organizational effectiveness.

Keywords: labor interests; work motivation; organization; labor behavior; the dominant interests of the workers.

References

- Amabile, T., Kramer, S. (2011). Chto obshchego u prostykh smertnykh i geniev? [What do ordinary mortals and geniuses?]. *Harvard Business Review-Russia*, 8. 52—63
- Meshcheryakov, B.G., Zinchenko, V.P. (Ed.) (2003). *Bol'shoi psikhologicheskii slovar'* [A significant psychological dictionary]. M.: Prain-Evroznak.
- Goncharova, A.N. (2001). *Problema soglasovaniya obshchestvennykh i lichnykh interesov v protsesse po-stroeniya grazhdanskogo obshchestva* [The problem of reconciling public and private interests in the process in building a civil society]. Krasnoyarsk: Krasnoyar. gos. un-t.
- Zhuravlev, A.L., Nestik, T.A. (2010). *Psikhologiya upravleniya sovmestnoi deyatel'nost'yu. Novye napravleniya issledovaniy* [Psychology of management joint venture. New areas of studies]. M.: IP RAN.
- Zdravomyslov, A.G. (1983). Interes [Interest]. *Filosofskii entsiklopedicheskii slovar'*. M.: Sovetskaya entsiklopediya. (213—214).
- Zdravomyslov, A.G. (1986). *Potrebnosti. Interesy. Tsennosti* [Needs. Interests. Values]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.

- Zerkin, D.P. (1998). *Osnovy konfliktologii. Kurs lektsii* [Basics of Conflict. Lectures] [Elektronnyi resurs] URL: <http://www.psychodoc.ru/arc.php?page=82> (data obrashcheniya: 08.10.2013)
- Izard, K.E. (1980). *Emotsii cheloveka* [Human emotions]. M. Izd-vo Mosk. un-ta.
- Il'in, E.P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Kazakov, Yu.N., Zolotareva, G.K. (2009). *Vvedenie v psikhologiyu. Konspekt lektsii* [Introduction to Psychology. Lectures] [Elektronnyi resurs]. URL: <http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=1391> (data obrashcheniya: 11.02.2014)
- Lobanova, T.N. (2004). *Banki: organizatsiya i personal* [Banks: organization and personnel]. M.: Izdatel'skaya gruppa «BDTs-press».
- Lobanova, T.N. (2013). Motivy dolzhnostnykh peremeshchenii mezhdu urovnymi upravleniya [Motives Transitions between levels of government]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 4. 131—142.
- Narskii, I.S. (1969). *Dialekticheskoe protivorechie i logika poznaniya* [The dialectical contradiction logic of knowledge]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Ozhegov, S.I., Shvedova, N.Yu. (1992). *Tolkovyi slovar' russkogo yazyka* [Dictionary of Russian language]. M.: Az".
- Peters, T., Waterman, R. Jr. (1986). *V poiskakh effektivnogo upravleniya* [In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies]. M.: Ekonomika.
- Rubinshtein, S.L. (2002). *Osnovy obshchei psikhologii* [Fundamentals of general psychology]. SPb.: Piter.
- Sink, D.S. (1989). *Upravlenie proizvoditel'nost'yu* [Performance management]. M.: Ekonomika.
- Subbotin, A.L. (1986). *Bernard Mandevil'* [Bernard Mandeville]. M.: Prosveshchenie.
- Tikhomirov, Yu.A. (2011). Povedencheskii mekhanizm deistviya prava [Behavioral mechanism of action of law]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 4. 92—105.
- Tikhomirov, Yu.A. (2013). Grazhdanskoe obshchestvo v fokuse prava [Civil society in the focus of law]. *Zhurnal rossiiskogo prava*, 10. 35—42.
- Zdravomyslova, A.G., Rozhin, V.P., Yadov, V.A. (Eds.) (1967). *Chelovek i ego rabota: Sotsiologicheskoe issledovanie* [Man and His Work: A Case Study]. M.: Mysl'.
- Shorokhova, T.V. (2004). Problema opredeleniya kategorii «interes» v sovremennoi otechestvennoi psikhologii i pedagogike [The problem of defining the category of „interest“ in contemporary Russian psychology and pedagogy]. *Internet-zhurnal «Eidos»* 5.12.2004.



Социальные представления о неформальном лидерстве в организации

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

ГАЗОГАРЕЕВА Елена Николаевна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Цель: заключалась в изучении того, как лидеры в личностном и поведенческом аспектах отражаются в социальных представлениях своих ведомых. *Методология:* методологической основой послужила теория социальных представлений С. Московичи, а также основные теории личности и лидерства. *Результаты:* выявлена структура социальных представлений о лидерстве, включающая ядро (представление о личности лидера как об уверенном в себе человеке) и периферию, состоящая из таких качеств, как активность, смелость и решительность. Обнаружены половые и статусные различия в социальных представлениях о лидерстве. Выявлены социальные представления о типичном поведении лидера в конфликтной ситуации. Проанализированы различия и сходство социальных представлений, установок и стереотипов. *Выводы:* исследование позволило теоретически дополнить научные знания о социальных представлениях. В результате исследования были установлены различия и выявлено сходство между социальными представлениями, установками и стереотипами. Так, социальные представления в сравнении с установками являются более устойчивыми ментальными образованиями, глубже укоренены в коллективное бессознательное, аккумулируют энергию, необходимую для готовности к деятельности, дают общности чувство единства и сплоченности. Социальные представления отличаются от стереотипов разнообразием и глубиной знаний об объекте. Сходство социальных представлений и стереотипов основано на феномене атрибуции. Все социальные представления личностно детерминированы, но степень их связи с личностными качествами различна. *Ценность результатов:* доказано, что лидеры групп в организации стремятся соответствовать ожиданиям своих последователей, руководители и подчиненные имеют схожие социальные представления о лидерстве, но предъявляют к лидеру различные требования.

Ключевые слова: социальные представления, лидерство, стиль, роли, функции лидеров.

Теоретические основания

Социальные представления

Проблема социальных представлений стала одной из центральных в европейской социальной психологии (Abric, 1996; Allansdottir & Jovchelovitch et al., 1993; Augoustinos & Penny, 2001; Bangerter & Lehmann, 1997; Bergmann, 1998; Breakwell, 1993; Breakwell, & Canter, 2004; Farr, 1987a; Farr, 1993b; Farr, 1993c; Molinari & Emiliani, 1996; Muncer & Cambell et al., 1996; Wagner,

1995; Witte, 1994). В начале XXI века российские социальные психологи также начали изучать этот феномен (Бовина, 2010; Бриль, 2012; Гулевич, 2001; Емельянова, 2001; Марачевская, 2012; Пащенко-де Превиль, Дрозда-Сенковска, 2013).

Феномен коллективных представлений впервые был описан Э. Дюркгеймом в конце XIX века. Он считал, что социальная жизнь целиком состоит из представлений. Социальные представления открывают возможность достижения соответствия внешнего социального мира миру внутреннему, психическому. В социальных представлениях заложен способ осмысления группой людей своих отношений с объектами, которые на них влияют (Durkheim, 1963). Только в процессе социального взаимодействия возникает такое специфическое явление как социальные представления. Составляя содержание сознания каждого человека, они наполняют смыслом его существование, регулируют его поведение, стимулируют к деятельности. Э. Дюркгейм различал понятия «коллективное» и «индивидуальное» сознание. Коллективное сознание отличается от индивидуального тем, что определенное число элементов сознания является общим для всех членов одного и того же сообщества. Основополагающими составляющими коллективного сознания наряду с ценностями, верованиями, групповыми настроениями и идеями являются коллективные представления. По мнению Э. Дюркгейма, основные функции коллективных представлений состоят в создании солидарности, сплоченности людей, аккумуляции энергии, необходимой для развития общества в целом и каждой конкретной организации (Почебут, 2005).

В конце XX века к теории коллективных представлений обратился С. Московичи и совместно со своими сотрудниками создал теорию социальных представлений. Авторы считают, что социальные представления составляют предмет социальной психологии. Теория социальных представлений способна объяснить глубинную природу психологии общества и власти. Для того чтобы власть была признана легитимной, одних законов недостаточно. В сообществе необходимо создать социальные представления, консолидирующие людей, обеспечивающие существование в единстве, создающие общность. Люди должны иметь единые согласованные представления о том, что такое совместная работа, как следует вести себя в организации, какими должны быть лидер и руководитель, какие поступки являются справедливыми, четными, порядочными. Единые социальные представления обеспечивают уверенность людей друг в друге, аккумулируют их энергию. Именно социальные представления являются силой, позволяющей изменить людей, из пассивных и неуверенных друг в друге сотрудников организации превратить их в активных участников совместных действий. Если разрушаются единые социальные представления, сообщества также приходят в упадок (Moscovici, 1988; Московичи, 1995).

С. Московичи и Д. Жодле отмечали, что социальные представления составляют основной способ осмысления и интерпретации окружающей действительности. Они располагаются на границе между психологическим миром и социальным. В социальных представлениях отражено то, как люди воспринимают, понимают и интерпретируют события своей жизни, информацию, которую они получают, людей из далекого и близкого окружения, историю своей страны и современную ситуацию. В социальных представлениях содержатся знания, накопленные и переданные из поколения в поколение. Это разделяемое с другими людьми знание, которое получено не только на основе личного опыта, но и на основе воспитания и общения с другими людьми. Однако социальные представления являются специфической формой знания — это знание здравого смысла, разновидность практического мышления, направленного на общение, на понимание и освоение социального окружения (Московичи, 2007). Д. Жодле рассматривает процесс конструирования социальных представлений. Ее

модель описывает то, как обыденное знание преобразуется в социальное представление. Выделяются два процесса: объективация и внедрение. Объективация — это выработка социальных представлений, которая осуществляется на основе трех компонентов: 1) селективная конструкция — отбор знаний; 2) структурирующая схематизация — образование фигуративного ядра; 3) натурализация — подчинение представления социальной ценности. Внедрение основано на приписывании смысла социальным представлениям, проникновение в общественное сознание. По мнению Д. Жодле, социальные представления выполняют три основные функции:

- когнитивная интеграция в общественном сознании новых знаний;
- интерпретация реальной деятельности;
- ориентирование поведения и социальных отношений (Московичи, 2007).

Итак, создается структура социальных представлений, которая состоит из центральных (ядро) и периферических элементов. Мы считаем, что выделение центрального ядра представлений основано на следующих критериях: 1) уровень согласия членов группы по поводу важности данной характеристики объекта представлений; 2) оценка данной характеристики для идентификации объекта (Почебут, Мейжис, 2010).

Психология лидерства

В истории социальной психологии сформировались два подхода к пониманию природы лидерства. Персонологический подход основан на идее о том, что человек обладает определенными чертами личности, обеспечивающими ему лидерскую позицию в любой группе. Этот подход оформился как теория черт личности лидера, в которой признавалась уникальность и врожденность лидерских качеств. Утверждалось, что черты личности лидера являются наследственными, следовательно, лидерство не является результатом социальных отношений в группе. Такие крупные зарубежные ученые как М. Вебер (Вебер, 1990), Э. Кац (Katz, 1960), Э. Богардус (Bogardus, 1933), П. Лазарсфельд (Lazarsfeld et al., 1968) изучали личностные качества лидеров в различных социальных группах. Затем данные исследований сопоставлялись в сводных таблицах. Например, Э. Богардус в качестве основных называл такие черты личности лидера, как чувство юмора, такт, интеллект, способность привлекать к себе внимание. В 1940 г. американский ученый Б. Бэрд написал книгу «Социальная психология», в которой он обобщил все имеющиеся к тому времени исследования в области теории черт. Проанализировав 12 исследований лидерства, он обнаружил 79 черт, присущих лидерам. Из них только 5% черт упоминались во всех работах, об остальных говорилось только однажды или дважды в одной или двух работах (Почебут, Мейжис, 2010).

Однако изучение личностных качеств лидера продолжилось. Э. Дюбрин на основании своих исследований в 1992 г. составил список качеств личности, которыми должен обладать лидер: компетентность, работоспособность, сензитивность к настроениям подчиненных, забота о них, умение налаживать обратную связь в коммуникациях. Он считал, что обладая набором этих качеств, человек может претендовать на роль лидера, что может привести его к успеху (DuBrin, 1992). Многие социальные психологи утверждают, что лидеры действительно отличаются от своих ведомых. Например, Р. Бэрон, Д. Бирн, Б. Джонсон (Baron & Byrne et al., 1998) приводят таблицу (табл. 1), в которой представлены наиболее важные характеристики лидеров.

Теория принцип-центричных лидеров С. Кови, разработанная в 1990 г., основана на поведенческих паттернах лидера. Автор выделил восемь отличительных признаков эффективных лидеров: непрерывность обучения, повышение своей компетенции и квалификации; ориентация на служение другим людям, восприятие своей работы не как карьеры, а как

миссии; излучение положительной энергии, оптимистичность, энтузиазм; доверие к людям, вера в потенциал своих последователей; общительность, любознательность, широкий круг интересов; инициативность, творчество, сила воли, мужество, упорство; синергичность как способность улучшать практически любую ситуацию, привносить элементы новизны; забота о своем здоровье, постоянные физические упражнения (Кови, 2009).

Таким образом, приверженцы персонологического подхода сосредоточились на изучении черт личности лидеров, утверждая, что лидеры существенно отличаются от других членов группы. Это помогает им оказывать влияние на людей, руководить ими.

Таблица 1. Черты личности лидеров

Черта личности	Описание
Напористость	Желание успеха, амбиции, большая энергия, упорство, инициатива
Честность и прямота	Заслуживающий доверия, честность, открытость
Мотивация лидерства	Желание оказывать влияние на других для достижения общих целей
Самоуверенность	Вера в собственные способности
Умственные способности	Ум; способность объединять и интерпретировать большое количество информации
Креативность	Оригинальность
Приспособляемость	Способность адаптироваться к нуждам своих подчиненных и к изменяющимся требованиям ситуации
Компетентность	Знание деятельности группы; знание соответствующих технических вопросов

Ситуативный подход включает в себя несколько теорий. Например, теория ситуативного лидерства Р. Стогдилла, который еще в 1948 г. опубликовал статью «Личностный фактор, связанный с лидерством» (Stogdill, 1948). Он предположил, что человек становится лидером не в силу своих особых черт, а случайно, под влиянием ситуации. В ходе своих экспериментов он доказал, что один и тот же человек в одной и той же группе может стать лидером в одной ситуации и не стать им в другой. Однако эта теория не смогла логично объяснить природу лидерства. Ф. Селзник в 1957 г. в книге «Лидерство в администрации» отмечал, что рассматривать лидерство только как функцию ситуации неверно, так как изменение ситуации не приводит к изменению природы лидерства (Selznick, 1957). Если бы лидерство возникало только под воздействием ситуации, то изучать его было бы бессмысленно, поскольку множество ситуаций давало бы нам огромную вариативность поведения. Теория лидерства как функции группы, разработанная Дж. Хомансом в 1950 г. представляет лидера как человека, понимающего и отстаивающего групповые ценности. Автор считает, что каждая социальная группа — это группа ведомых, нуждающихся в лидере. Группа выбирает лидера, способного удовлетворить ее потребности, поставить перед ней цель, привести к намеченному результату (Homans, 1950). Теория взаимосвязанных факторов Д. МакГрегора, разработанная в 1967 г., представляет лидерство как комплекс четырех взаимосвязанных факторов: личность лидера; отношения, потребности, интересы, личностные характеристики ведомых; особенности организации, ее структура, природа решаемых задач; политическая, экономическая, социальная среда (McGregor, 1967). Р. Бейлз и Ф. Слейтер выделяют две основные лидерские роли: деловой, или инструментальный, лидер и экспрессивный, эмоциональный лидер. Эти роли определяются разными аспектами функционирования группы (Bales & Slater, 1955). В науке до сих пор не решен вопрос в том, как эти роли соотносятся между собой, какая из них является ведущей. Учитывая тот факт, что организация решает конкретные задачи, ведущее положение занимает деловой лидер. Роль эмоционального лидера может быть менее заметна, но также значима и важна.

Сегодня в организационной психологии сосуществуют большое количество теорий лидерства, во многом сходных друг с другом. Ученые подчеркивают не только значимость личности лидера, но и потребности и интересы его ведомых, а также роль ситуации, в которой оказалась группа. Эффективность деятельности лидера зависит от его понимания интересов своих последователей, умения организовать совместную работу на решение поставленной задачи, способности их мотивировать и стимулировать (Stogdill, 1964).

Методика исследования

Цель нашего исследования заключалась в изучении того, насколько лидеры в личностном и поведенческом аспектах соответствуют социальным представлениям своих ведомых. Мы рассмотрели социальные представления о личности лидера в конкретной организации, его функциях, ролях и стилях поведения в конфликтной ситуации. *Задачи* исследования:

- выявить структуру социальных представлений о лидерстве в конкретной организации, определив их ядро и периферические элементы;
- провести сравнительный анализ социальных представлений о лидерстве, имеющих у руководителей и их подчиненных;
- провести сравнительный анализ социальных представлений у женщин и мужчин;
- изучить социальные представления о функциях лидера;
- изучить социальные представления о ролях лидера;
- исследовать социальные представления о стиле лидерства;
- определить зависимость между типичным поведением лидера в конфликтных ситуациях и социальными представлениями о его поведении;
- теоретически обосновать взаимосвязь между социальными представлениями, установками и стереотипами восприятия и поведения.

Гипотезы исследования: 1) в социальных представлениях сотрудников организации сконцентрированы требования к личности и поведению лидера; 2) социальные представления состоят из ядра и периферии и включают определенный набор качеств личности лидера и паттернов его поведения; 3) на социальные представления о лидере влияют качества самой личности сотрудника организации; 4) существуют половые и должностные различия в социальных представлениях о лидерстве.

Участники исследования. Объектом исследования служили 60 человек в возрасте от 22 до 56 лет (30 женщин и 30 мужчин). Выборка составлена из двух подвыборок: 30 респондентов — сотрудники сети магазинов для ремонта и строительства в г. Санкт-Петербурге, имеющих высшее образование и занимающих руководящие должности; 30 респондентов — рядовые сотрудники той же сети магазинов, имеющие среднее или высшее образование. Исследование проводилось совместно с К.А. Марачевской (2012).

Методический инструментарий. Анкета, специально разработанная для изучения социальных представлений о неформальном лидере в организации, включающая несколько блоков. Первый блок описывал качества неформального лидера, полученные нами в предыдущем исследовании на аналогичной выборке на основе контент-анализа. Второй блок отражал направленность лидера: инструментальную и эмоциональную. Третий блок фиксировал ожидаемые стили лидерства: авторитарный, демократический и либеральный. Четвертый блок отражал функции лидера. В пятом блоке было представлено поведение лидера в конфликтной ситуации.

Результаты исследования

Структура социальных представлений о неформальном лидерстве в организации

Исследование состояло из двух этапов. На первом этапе анализировались качества, которыми, по мнению сотрудников организации, должен обладать лидер. Процедура категоризации состояла в следующем: респондентам предлагалось перечислить качества личности лидера, оценить каждое по степени важности по 7-балльной шкале. В результате опроса мы получили более 200 качеств. Затем мы просили экспертов (экспертами выступили пять профессиональных психологов) обсудить и объединить полученные качества по смыслу. В результате обсуждения были получены 11 категорий: «уверенность в себе», «коммуникативные качества», «ответственность», «интеллект», «харизма», «организаторские способности», «эмпатия», «забота о людях», «самоконтроль», «влиятельность». Так мы получили социальные представления о наиболее значимых качествах личности неформального лидера в организации.

На втором этапе исследования сотрудникам организации предлагалось использовать 7-балльную шкалу оценки, где «1» означало, что данное качество наименее важно для неформального лидера, а «7» — что оно является наиболее важным. Приведем пример использования такой шкалы.

Ниже перечислены качества, оцените каждое качество по степени важности, на Ваш взгляд, для неформального лидера от 1 до 7, где «1» – наименее важно, а «7» – наиболее важно.

Качества	Баллы						
1. Коммуникативные качества — активность, смелость, решительность	1	2	3	4	5	6	7
2. Харизма	1	2	3	4	5	6	7
3. Интеллект	1	2	3	4	5	6	7
4. Уверенность в себе	1	2	3	4	5	6	7
5. Забота о людях	1	2	3	4	5	6	7

Расчет частоты встречаемости каждого качества в ответах респондентов определялся в процентах от количества всех ответов с оценкой 7 (наиболее важное качество). Затем частота встречаемости качеств была проранжирована от наиболее часто встречающихся до наименее часто встречающихся. В результате оказалось, что наиболее часто респонденты отмечали такое качество, как уверенность в себе (26% от числа всех отмеченных качеств). На втором месте по частоте встречаемости оказались коммуникативные качества — активность, смелость, решительность (15% от числа всех отмеченных качеств). Важными оказались такие качества, как ответственность (12%), интеллект (10%), целеустремленность (7%), харизма (7%), организаторские способности (6%). При оценке важности этого качества наблюдается наибольшая согласованность сотрудников. Согласованность определялась по частоте встречаемости (26% от числа всех отмеченных качеств) исследованной организации.

В результате проведенного анализа были определены ядро и периферийные социальные представления (см. рис. 1). Ядро социальных представлений о личности лидера составляет такое качество, как уверенность в себе. При оценке важности этого качества наблюдается наибольшая согласованность сотрудников исследованной организации. Периферийные элементы социальных представлений о личности лидера включают коммуникативные и организаторские способности, ораторское мастерство, интеллект и целеустремленность.

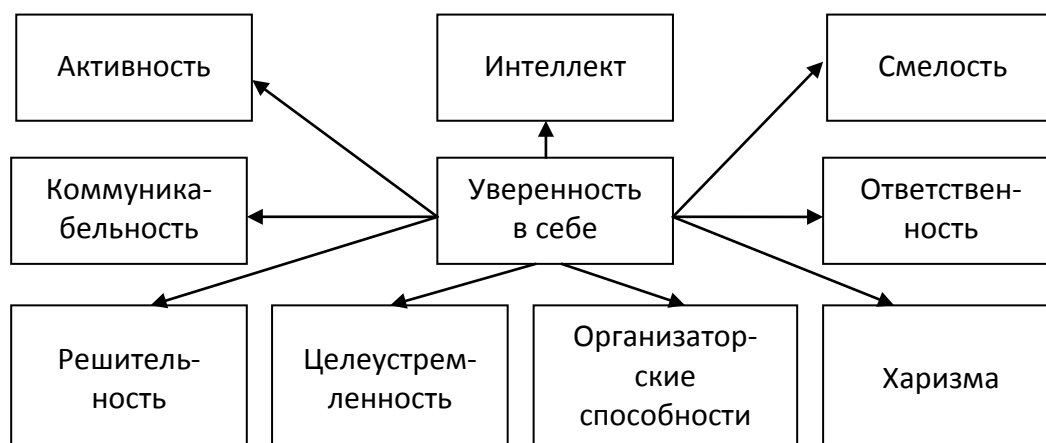


Рисунок 1. Структура социальных представлений о неформальном лидерстве в организации.

Сравнительный анализ социальных представлений о личности неформального лидера у руководителей и подчиненных

Сопоставляя социальные представления непосредственных руководителей и их подчиненных, мы зафиксировали статистически значимые различия по 8 из 11 выделенных качеств. Подчиненные наиболее важными качествами лидера называли: организаторские способности ($r = 0.42, p \leq 0.01$), забота о людях ($r = 0.41, p \leq 0.01$), уверенность в себе ($r = 0.38, p \leq 0.01$), интеллект ($r = 0.37, p \leq 0.01$), влияние ($r = 0.35, p \leq 0.01$), эмпатия ($r = 0.31, p \leq 0.05$). Социальные представления руководителей о личности лидера в изученной организации включают в первую очередь ответственность ($r = 0.43, p \leq 0.01$) и самоконтроль ($r = 0.32, p \leq 0.05$). Мы считаем, что более высокая оценка данных качеств определяется опытом работы и пониманием роли руководителя. Следует отметить, что такие качества, как организаторские способности и влияние, оценены руководителями как менее значимые. Скорее всего, это связано с тем, что руководители считают, что поскольку организационными вопросами должен заниматься руководитель, то хорошие организаторские способности не важны для лидеров.

Половые различия в социальных представлениях о неформальном лидерстве

Нами были выявлены статистически значимые различия между женщинами и мужчинами в социальных представлениях о качествах неформального лидера. Для мужчин оказалось более важным наличие харизмы ($r = 0.37, p \leq 0.01$), а для женщин — эмпатические способности ($r = 0.27, p \leq 0.05$). Статистически значимые различия в социальных представлениях женщин и мужчин обнаружены по такому качеству, как целеустремленность ($p \leq 0.05$). Для женщин более значим эмоциональный контакт с лидером, а для мужчин важно, чтобы неформальный лидер ставил цели и достигал их.

Социальные представления о функциях неформального лидера в организации

Респондентам был предложен перечень функций неформального лидера в группе, включавший в себя:

- организатор — объединение группы и организация ее деятельности;
- эрудит — источник обширных знаний с глубокой эрудицией;
- специалист в определенной области знаний и деятельности;
- эталон — образец для подражания, идеал;
- политик — установление цели и выбор основного направления деятельности группы;

- проводник мировоззрения — источник ценностей и норм, которые составляют групповое мировоззрение;
- генератор настроения — формирование настроения, поддержание благоприятной атмосферы в группе;
- представитель группы во внешней среде — официально репрезентирует группу, выступает от имени всех членов;
- мишень для агрессии и эмоциональной разрядки в случае неудачи группы. Лидер может быть объектом положительных чувств в случае успешного достижения группой поставленных целей, но он может оказаться тем объектом, на который направлены негативные эмоции со стороны членов группы в случае неудач.

После чего их просили последовательно рассмотреть каждую функцию и оценить ее по степени важности. В результате были выявлены статистически значимые различия между руководителями и подчиненными в социальных представлениях о функциях неформального лидера, таких как: «генератор настроения» ($p \leq 0.05$), «организатор» ($p \leq 0.01$), «специалист» ($p \leq 0.01$), «эрудит» ($p \leq 0.01$), «эталон для подражания» ($p \leq 0.01$), «политик» ($p \leq 0.01$), «представитель группы» ($p \leq 0.01$), «проводник мировоззрения» ($p \leq 0.01$), «мишень для агрессии» ($p \leq 0.01$). Подчиненные ожидают от неформального лидера выполнения функций организатора, специалиста, эрудита, эталона, политика, представителя группы во внешней среде, проводника мировоззрения. По их мнению, неформальный лидер должен выполнять функции, которые создают максимальную групповую сплоченность. Руководители же считают, что для неформального лидера не обязательно выполнять различные организационные функции, направленные на консолидацию группы, поскольку это приоритет руководителя. Задача неформального лидера состоит в обеспечении функций генератора настроения и мишени для агрессии. Они считают, что лидер должен переориентировать агрессию членов группы с руководителя на себя. Таким образом, неформальные лидеры, с точки зрения руководителей, должны следить за эмоциональным настроением группы и при необходимости служить объектом для разрядки эмоционального напряжения членов группы. Социальные представления о функциях лидера в целом совпадают у мужчин и женщин. Обнаружены значимые различия только по одной функции — «мишень для агрессии» ($p \leq 0.05$). Именно мужчины ожидают от неформальных лидеров активного исполнения этой функции.

Социальные представления о ролях неформального лидера

Результаты дисперсионного анализа показали половые различия между социальными представлениями о роли делового и эмоционального лидера ($p \leq 0.01$). Женщины отдают предпочтение экспрессивной, а мужчины — инструментальной роли лидера в группе. Чувствительные и впечатлительные женщины хотели бы видеть в качестве неформального лидера человека с эмоциональной направленностью. Женщины ожидают, что лидеры будут вносить в повседневную жизнь группы так часто недостающие окружающим людям теплоту и внимание, формировать психологический климат в группе. Мужчины хотели бы видеть в качестве неформального лидера человека с инструментальной направленностью.

Социальные представления о стиле лидерства

Установлены статистически значимые различия между руководителями и подчиненными в социальных представлениях о стилях лидерства: демократическим и либеральном ($p \leq 0.01$). Для руководителей важно, чтобы лидер не вмешивался в процесс принятия решения, использовал либеральный стиль. Подчиненные заинтересованы в том, чтобы лидер придерживался демократического стиля, вовлекал их в принятие решения и уважительно к ним относился. Таким образом, различия в социальных представлениях о либераль-

ном стиле между руководителями и подчиненными вполне понятны. Руководители предпочитают, чтобы лидеры групп использовали либеральный стиль, подчиненные склоняются к демократическому стилю. Руководители против того, чтобы неформальные лидеры вмешивались в деятельность группы, предпочитают, чтобы они держались в стороне. Подчиненные же, напротив, ожидают, чтобы лидер был человеком, защищающим их интересы, понимающим их потребности и эмоциональные состояния.

Социальные представления о типичном поведении лидера в конфликтной ситуации

Обнаружены статистически значимые различия между руководителями и подчиненными только по одной стратегии — компромисс ($p \leq 0.01$). Руководители представляют лидера как человека, склонного к компромиссу, умеющего в конфликтной ситуации соблюсти интересы и руководителей и их подчиненных. Подчиненные хотели бы, чтобы лидер более активно защищал их интересы, не склонялся к компромиссу.

Обсуждение

Социальные представления складываются из теоретических и обыденных идей и мнений. Теория и исследование лидерства начинались с идеи о том, что лидерам присуща совокупность определенных, универсальных психологических черт, обеспечивающих им успех в любой группе и в любой ситуации. Эта теория продолжает оказывать влияние на формирование социальных представлений о лидерстве. Личностные качества лидера важны, прежде всего, потому, что влияют на восприятия тех, кого он поведет за собой. Эти восприятия формируют готовность последователей идти за лидером и их реакции на поведение лидера. Широко распространенная приверженность стереотипам, касающимся внешности и поведения «настоящего лидера», делает неизбежным заключение, что люди, наиболее полно отвечающие этим представлениям (или обладающие таинственным качеством, называемым харизмой), имеют все шансы стать эффективными лидерами. Представление о том, что личностные характеристики человека играют важную роль в оценке другими людьми его соответствия роли лидера, на практике редко напрямую влияет на подбор руководителей в организациях.

Социальные представления являются относительно новой темой в социальной психологии, но они до сих пор не полностью вписаны в систему психологических понятий. Зарубежные ученые обсуждали вопрос о соотношении социальных представлений с установками и стереотипами восприятия и поведения (Farr, 1993b; Farr & Moscovici, 1984; Fraser, 1994). Проведенное исследование позволило нам выдвинуть теоретические основания для установления различий между социальными представлениями, установками и стереотипами.

Социальная установка включает эмоциональный, когнитивный и оценочный компоненты и регулирует поведение личности. Социальные представления, являясь обыденным знанием или знанием здравого смысла, включают когнитивный компонент установки. Как стабильные, часто неизменные элементы коллективного сознания социальные представления вкраплены в установки. Эта стабильность социальных представлений позволяет и установкам зачастую сохранять свою устойчивость, не меняясь под воздействием ситуации, влияния других людей и т.д. Таким образом, социальные представления составляют залог устойчивости установок.

Различия между установками и социальными представлениями заключаются в источнике их происхождения. Установки возникают как диспозиционная личностная структура под влиянием актуальной потребности и оценки предметной или социальной ситуации, в которой эта потребность может быть удовлетворена (Ядов, 1979). Социальные представления возникают в результате межличностного взаимодействия, в процессе общения людей или под влиянием средств массовой информации. Таким образом, установка — это ментальное образование присущее одному человеку. Когда же данная установка охватывает множество людей, она становится социальным представлением. Социальные представления — это ментальные образования, присущие сообществу людей.

Роль социальных представлений и установок в регуляции поведения личности также различна. Установка представляет собой готовность к деятельности и призвана регулировать поведение. В социальных представлениях сосредоточена энергия установок, они определяют готовность к деятельности, способность реализовать свои установки. Например, если установка человека противоречит общепринятым социальным представлениям, то в таком случае социальные представления могут гасить установку, снижать энергию ее реализации. Напротив, если же установка соответствует общепринятым социальным представлениям, то энергия, предназначенная для готовности к деятельности, возрастает. Соотношение социальных представлений и установок описано в таблице 2. Таким образом, социальные представления о личности, функциях и стилях деятельности руководителей и подчиненных могут совпадать, а их установки и оценки друг друга могут различаться.

Таблица 2. Соотношение между установками и социальными представлениями

Социальная установка	Социальное представление
Динамичное ментальное образование	Стабильное ментальное образование, залог устойчивости установки
Возникает как элемент индивидуального сознания	Возникает как элемент коллективного сознания в ходе межличностного взаимодействия
Обеспечивает готовность к деятельности	Обеспечивает энергию готовности к деятельности
Регулирует индивидуальное поведение и деятельность	Придает общности солидарность, сплоченность, единство, консолидацию

Соотношение между социальными представлениями и стереотипами, по нашему мнению, проявляются в следующем. Стереотипы являются вариантом жестко фиксированной установки и подразделяются на три вида: стереотипы восприятия, стереотипы поведения и стереотипы интерпретации своего поведения и поведения других людей. Стереотипы — это устойчивые установки на восприятие себя и других людей, на интерпретацию их поведения. Стереотипы восприятия формируются при условии недостаточности знаний об объекте. Этим они отличаются от социальных представлений, которые основаны на достаточных знаниях об объекте. Стереотипы характеризуются привычкой, автоматическим поведением. Социальные представления описываются скорее как ожидания определенного поведения от других людей и себя самого. Стереотипы интерпретации поведения могут возникать при ошибках атрибуции — фундаментальной и предельной. Фундаментальную ошибку атрибуции человек совершает, когда стремится объяснить поведение другого человека, опираясь на диспозиционные факторы, не учитывая ситуацию. Предельная ошибка возникает в том случае, когда человек объясняет поведение другого за счет его принадлежности к аутгруппе — социальной, профессиональной и пр. Социальные представления в этом отношении схожи со стереотипами интерпретации поведения, поскольку в них могут быть также заложены ошибки атрибуции.

При анализе феномена социальных представлений возникает также вопрос об их составляющих элементах. Идея С. Московичи и его сотрудников о наличии ядра (центральных составляющих) и периферийных элементов является очень плодотворной, но недостаточной для социально-психологического анализа. Проведенное исследование дает нам более развернутое понимание составляющих социальных представлений. По нашему мнению, социальные представления включают в себя три основных элемента.

Первый. Знание о существенных качествах объекта. Социальные представления, разделяемые большинством членов сообщества, дают концентрированный образ объекта, сгусток его качеств. Безусловно, знание об объекте включает в себя ядро (уровень согласия членов группы по поводу важности данной характеристики объекта представлений и оценка данной характеристики для идентификации объекта) и периферийные элементы, которые придают социальному представлению разнообразие, объемность в отличие от схематичности социального стереотипа.

Второй. Оценка значимости объекта со стороны субъекта социального представления. Соответственно, объект может иметь первостепенное или второстепенное значение для субъекта. В случае первостепенного значения ядро социального представления является более выраженным и согласованным, а ожидание определенного поведения более напряженным.

Третий. Ожидание определенного поведения от объекта социального представления и требование к собственному поведению. Ожидание определенного поведения от объекта основано на оценке пользы или вреда, которые объект может принести субъекту социального представления.

Таким образом, составляющие социальных представлений можно увидеть на рисунке 2.

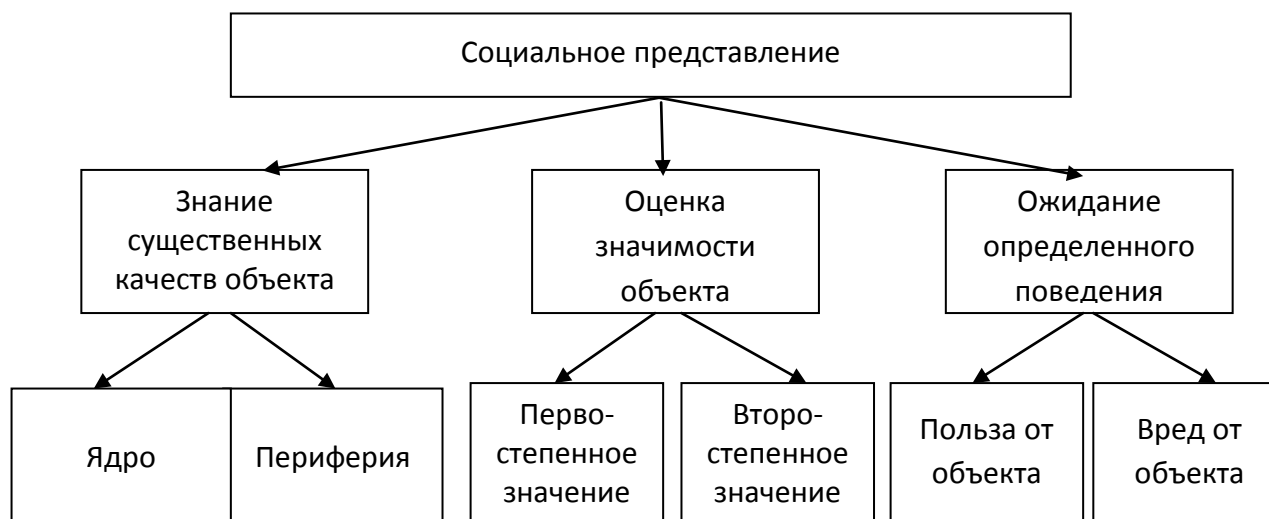


Рисунок 2. Психологические составляющие социальных представлений

Выводы

1. Выявлены ядро и периферийные составляющие социальных представлений о лидерстве в исследованной организации. По результатам контент-анализа наибольшее количество респондентов оценило самоуверенность как самое важное качество лидера. Это свидетельствует о том, что самоуверенность является ядром социальных представлений о качествах личности лидера в организации.

2. В социальных представлениях сотрудников организации выражены требования к личности и поведению лидеров. Большинство респондентов считают, что лидер должен быть активным, смелым, самоуверенным и решительным. Высоко оценены также коммуникативные качества, умение убеждать и ораторские способности. Полученные данные свидетельствуют, что респонденты хотели бы видеть в лидере ответственного, целеустремленного и харизматичного человека с высоким уровнем интеллекта и организаторских способностей. Перечисленные качества следует рассматривать как периферийные составляющие социальных представлений о лидерстве.

3. Выявлены различия в социальных представлениях о неформальном лидерстве между руководителями и подчиненными. Подчиненные считают, что лидер должен быть умным, самоуверенным, заботиться о людях, проявлять эмпатию. Руководители концентрируют свое внимание на ответственности и самоконтроле лидера группы.

4. Установлены половые различия в социальных представлениях. Женщины больший акцент делают на важность эмоций, психологический климат в группе. Они хотели бы видеть в качестве неформального лидера человека, обладающего эмоциональной отзывчивостью. Мужчины ожидают увидеть в неформальном лидере человека с инструментальной направленностью, решительно, целеустремленно и быстро решающего поставленные перед группой задачи.

Список литературы

- Бовина, И.Б. (2010). Теория социальных представлений: история и современное развитие. *Социологический журнал*, 3, 5—20.
- Бриль, М.С. (2012). *Социальные представления об агрессии в поликультурной среде*. Дисс. ... канд. психол. наук. СПб.
- Вебер, М. (1990). *Избранные произведения*. Пер. с нем. М.: Прогресс.
- Гулевич, О.А. (2001). Социальные представления о преступлениях в межличностной и массовой коммуникациях. *Вопросы психологии*, 4, 53—67.
- Емельянова, Т.П. (2001). Социальные представления — понятие и концепция: итоги последнего десятилетия. *Психологический журнал*, 6, 39—47.
- Кови, С. (2009). *Лидерство, основанное на принципах*. Пер. с англ. М.: Альпина.
- Марачевская, К.А. (2012). *Представления о неформальном лидере в различных группах*. Дипломная работа. СПб.
- Московичи, С. (1995). Социальные представления: исторический взгляд. *Психологический журнал*, 1, 3—19.
- Московичи, С. (ред.). (2007). *Социальная психология*. СПб.: Питер.
- Пащенко-де Превиль, Е., Дрозда-Сенковска, Е. (2013). Социальные представления об ответственности у молодежи России и Франции: кросскультурный анализ. *Психологический журнал*, 2, 87—98.
- Почебут, Л.Г. (2005). *Социальные общности. Психология толпы, социума, этноса*: Монография. СПб.: Изд-во СПбУ.
- Почебут, Л.Г., Мейжис, И.А. (2010). *Социальная психология: Учебное пособие*. СПб.: Питер.
- Ядов, В.А. (1979). Диспозиционная концепция личности. В сб.: Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова (ред.). *Социальная психология* (106—120). Л.: ЛГУ.
- Abric, J.C. (1996). Processes of Social Representations. *Paper on social representations*, 5, 77—113.
- Allansdottir, A., Jovchelovitch, S. et al. (1993). Social Representations. The Versatility of a Concept. *Papers on social representations*, 2, 3—10.

- Augoustinos, M., Penny, S.L. (2001). Reconciliation: The Genesis of a New Social Representation. *Papers on social representations*, 10, 4—18.
- Bales, R.F. & Slater, P. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons et al. (eds.). *Family socialization and interaction process*. (353—367). Glencoe, III: Free Press.
- Bangerter, A., Lehmann, K. (1997). Serial reproduction as method for studying social representations. *Papers on social representations*, 6, 141—154.
- Baron, R. & Byrne, D. et al. (2000). *Exploring Social Psychology*. New York: Allyn & Bacon.
- Bergmann, M.M. (1998). Social representations as mother of all behavioral pre-dispositions? Notes on the relations between social representations, attitudes and values. *Papers on social representations*, 7, 77—83.
- Bogardus, E. (1933). A social distance scale. *Sociology and social research*, 17, 265—271.
- Breakwell, G.M. (1993). Social representations and Social identify. *Papers on social representations*, 2, 198—218.
- Brekwell, G.M. & Canter, D. (Eds.) (2004). *Empirical Approaches to Social Representations*. Oxford: Clarendon Press.
- Dubrin, A.J. (1992). *Human relations: A job oriented approach*. New-York: Englewood Cliffs.
- Durkheim, E. (1963). *Les regles de la Methode Sociologique*. Paris: P.U.F.
- Farr, R.M. & Moscovici, S. (Eds.). (1984). *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farr, R.M. (1987a). Social representations: A French tradition of research. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 17, 343—369.
- Farr, R.M. (1993b). Attitudes, Social Representations and Social Attitudes (Discussion of C. Fraser). *Paper on social representations*, 3, 33—38.
- Farr, R.M. (1993c). The Theory of Social Representations: Whence and Whither? *Papers on social representations*, 2, 130—138.
- Fraser, C. (1994). Attitudes, Social Representations and Widespread Beliefs. *Papers on social representations*, 3, 13—36.
- Homans, G.C. (1950) *The Human Group*. New-York: Harcourt. Brace.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 70, 1037—1052.
- Lazarsfeld, P. et al. (1968). *The people's choice*. New-York: Columbia University Press.
- Mc-Gregor, D. (1967). *Leadership and Motivation*. New-York: McCraw Hill.
- Molinari, F., Emiliani, F. (1996). More on the Structure of Social Representations: Central Core and Social Dynamics. *Papers on social representations*, 5, 41—49.
- Moscovici, S. (1988). Notes toward a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 3, 211—250.
- Muncer, S.J., Cambell, A. et al. (1996). Social Representations and Comparative Network Analysis: A Preliminary Report. *Papers on social representations*, 5, 109—116.
- Selznick, F. (1957). *Leadership in Administration*. A Sociological Interpretation Evanston, IL: Row, Peterson.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factor Associated with Leadership. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25 (1), 35—71.
- Stogdill, R.M. (1964). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Wagner, W. (1995). Description, explanation and method in social representation research. *Paper on social representations*, 4, 156—176.
- Witte, E.H. (1994). The Social Representations as Consensual System and Correlation Analysis. *Paper on social representations*, 3, 47—52.

Social representations of informal leadership in organizations

Ludmila POCHEBUT

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia

Elena GAZOGAREEVA

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia

Abstract. *Purpose.* The main aim of the present study is to discover how the personal qualities and behaviors of informal leaders correspond to the social representations of their followers. *Methodology.* Methodology based on Social Representation Theory by S. Moscovici and general findings of American scholars regarding personality and behavior of the leaders in organization. *Findings.* The structure of social representations of leadership has been revealed, it includes the nucleus (an idea of the leader as a self-confident person) and the periphery, consisting of such qualities as activity, courage and resoluteness. Also gender differences and status differences in social representations about leadership have been found. The differences and similarities of social perceptions, attitudes and stereotypes have been analyzed. *Conclusions.* The results enrich theoretical understanding of scientific knowledge about social representations. As a result of the study both differences and similarities between social representations, attitudes and stereotypes were detected. Thus social representations, in comparison to attitudes, are more stable mental formations that are more deeply rooted in the collective unconscious. They accumulate energy in preparation for action, and provide for a community feelings of unity and solidarity. Social representations differ from stereotypes by diversity and depth of knowledge about the object. The similarities of the social representations and stereotypes are based on the phenomena of attribution. Both core and peripheral components of social representations of leadership in organization were brought to light. Based on the results of content-analysis, the majority of respondents evaluate self-confidence as the most important leadership quality. It is evidence that self-confidence is the core component of social representations about personal qualities of a leader in organization. *Value of the results.* It has been proven that leaders in organizations aim to comply with the expectations of their followers. Furthermore, managers and employees have similar social representations about leadership, but have different requirements of the leader.

Keywords: social representations, leadership, style of leadership, leader's roles, leader's functions.

References

- Abric, J.C. (1996). Processes of Social Representations. *Paper on social representations*, 5, 77—113.
- Allansdottir, A., Jovchelovitch, S. et al. (1993). Social Representations. The Versatility of a Concept. *Papers on social representations*, 2, 3—10.
- Augoustinos, M., Penny, S.L. (2001). Reconciliation: The Genesis of a New Social Representation. *Papers on social representations*, 10, 4—18.
- Bales, R.F. & Slater, P. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons et al. (eds.). *Family socialization and interaction process* (353—367). Glencoe, III: Free Press.
- Bangerter, A., Lehmann, K. (1997). Serial reproduction as method for studying social representations. *Papers on social representations*, 6, 141—154.
- Baron, R. & Byrne, D. et al. (2000). *Exploring Social Psychology*. New York: Allyn & Bacon.

- Bergmann, M.M. (1998). Social representations as mother of all behavioral pre-dispositions? Notes on the relations between social representations, attitudes and values. *Papers on social representations*, 7, 77—83.
- Bogardus, E. (1933). A social distance scale. *Sociology and social research*, 17, 265—271.
- Bovina, I.B. (2010). Theory of social representations: the history and modern development. *Journal of Sociology*, 3, 5—20.
- Breakwell, G.M. (1993). Social representations and Social identify. *Papers on social representations*, 2, 198—218.
- Brekwell, G.M. & Canter, D. (Eds.) (2004). *Empirical Approaches to Social Representations*. Oxford: Clarendon Press.
- Brill M.S. (2012). *Social representations about aggression in multicultural environment* (Unpublished doctoral dissertation). St. Petersburg State University, St. Petersburg.
- Covey, S. (2009). *Principle-Centered Leadership*. Trans. from English. M.: Alpine.
- Dubrin, A.J. (1992). *Human relations: A job oriented approach*. New-York: Englewood Cliffs.
- Durkheim, E. (1963). *Les regles de la Methode Sociologique*. Paris: P.U.F.
- Emelyanova, T.P. (2001). Social representations — definition and conception: the results of the last decade. *Journal of Psychology*, 6, 39—47.
- Farr, R.M. & Moscovici, S. (Eds.). (1984). *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farr, R.M. (1987a). Social representations: A French tradition of research. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 17, 343—369.
- Farr, R.M. (1993b). Attitudes, Social Representations and Social Attitudes (Discussion of C. Fraser). *Paper on social representations*, 3, 33—38.
- Farr, R.M. (1993c). The Theory of Social Representations: Whence and Whither? *Papers on social representations*, 2, 130—138.
- Fraser, C. (1994). Attitudes, Social Representations and Widespread Beliefs. *Papers on social representations*, 3, 13—36.
- Gulevich, O.A. (2001). Social representations about crimes in interpersonal and mass communication. *Problem of Psychology*, 4, 53—67.
- Homans, G.C. (1950) *The Human Group*. New-York: Harcourt. Brace.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 70, 1037—1052.
- Lazarsfeld, P. et al. (1968). *The people's choice*. New-York: Columbia University Press.
- Mc-Gregor, D. (1967). *Leadership and Motivation*. New-York: McCraw Hill.
- Molinari, F., Emiliani, F. (1996). More on the Structure of Social Representations: Central Core and Social Dynamics. *Papers on social representations*, 5, 41—49.
- Moscovici, S. (1988). Notes toward a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 3, 211—250.
- Moscovici, S. (1995). Social representations: Historical look. *Journal of Psychology*, 1, 3—19.
- Moscovici, S. (ed.). (2007). *Social Psychology*. St. Petersburg: Peter.
- Muncer, S.J., Cambell, A. et al. (1996). Social Representations and Comparative Network Analysis: A Preliminary Report. *Papers on social representations*, 5, 109—116.
- Pasenco de Previl, E., Drozd-Senkovsky, E. (2013). Social representations about the responsibility among young people of Russia and France: cross-cultural analysis. *Journal of Psychology*, 2, 87—98.
- Pochebut, L.G. (2005). *Social communities. Psychology of crowd, society, ethnic group*: Monograph. St. Petersburg: St. Petersburg State University.
- Pochebut, L.G., Meyzhis, I.A. (2010). *Social Psychology*: Textbook. St. Petersburg: Peter.

- Selznick, F. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factor Associated with Leadership. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25 (1), 35—71.
- Stogdill, R.M. (1964). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Wagner, W. (1995). Description, explanation and method in social representation research. *Paper on social representations*, 4, 156—176.
- Weber, M. (1990). *Selected Works*. Trans. from Germany. M.: Progress.
- Witte, E.H. (1994). The Social Representations as Consensual System and Correlation Analysis. *Paper on social representations*, 3, 47—52.
- Yadov, V.A. (1979). Conception of personality dispositions. In E.S. Kuzmin, V.E. Semenov (eds.). *Social psychology* (106—120). Leningrad: Leningrad State University.



К публикации в журнале «Организационная психология» проекта «Российский стандарт тестирования персонала»

НАУМЕНКО Анна Сергеевна

независимый консультант, Лондон, Великобритания

ШМЕЛЕВ Александр Георгиевич

Группа компаний «Гуманитарные технологии», Москва, Россия

ШТРОО Владимир Артурович

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа экономики», Москва, Россия

Журнал «Организационная психология» продолжает публикацию российских стандартов, регулирующих различные виды профессиональной деятельности в области прикладной и практической психологии.

Ключевые слова: стандарты профессиональной деятельности; стандарт тестирования персонала.

В 2013 году в нашем журнале был опубликован «Стандарт центра оценки»¹, который стал важной вехой в развитии профессиональных услуг и сообщества в сфере оценки персонала. Стандарт призван обеспечить единую методологическую базу для организации и проведения центров оценки, подготовки специалистов в данной области. 2014 год ознаменовался публикацией проекта Профессионального стандарта «Коуч»². Инициаторами разработки стандарта для профессии «Коуч» в рамках комплексного плана мероприятий Правительства РФ по разработке профессиональных стандартов на 2014-2016 годы стали три профессиональных объединения: Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов, Профессиональная Ассоциация Русскоязычных Коучей и Российское представительство Международной Федерации Коучинга. Деятельность Рабочей группы проходила при организационной поддержке МОФ «Центр развития межличностных коммуникаций» и Группы виртуалистики Института философии РАН. Важную организационную и содержательную поддержку в ходе разработки Стандарта оказало Агентство Стратегических Инициатив (АСИ).

1 См.: Организационная психология [Электронный ресурс], 2013. Т. 3. № 2. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2.html>

2 См.: Организационная психология [Электронный ресурс], 2014. Т. 4. № 1, 5. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-1.html>

Вслед за «Стандартом центра оценки» и Профессиональным стандартом «Коуч» в этом номере вниманию читателей предлагается проект «Российского стандарта тестирования персонала». В нем содержится перечень требований и критериев, позволяющих оценить качество тестирования в практике оценки персонала российских компаний. Данный стандарт основывается на одном из базовых принципов распределения ответственности: за качество теста отвечает разработчик, а за качество тестирования — пользователь методики. Отклики и рецензии на этот проект планируется опубликовать в последующих номерах журнала «Организационная психология».

Проект «Российского стандарта тестирования персонала» подготовлен группой авторов, ядро которой сформировалось еще в ходе работы над «Стандартом центра оценки», созданным по инициативе Федерации оценки персонала при Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК). Это А.К. Ерофеев, Е.В. Лурье, С.И. Симоненко, Ю.Д. Сеницына, Т.В. Хватинина и А.Г. Шмелев. К авторской и экспертной группам также подключились известные специалисты из состава Экспертного совета Российского психологического общества (председатель Экспертного совета РПО проф. Т.Ю. Базаров, председатель секции «Психодиагностика» РПО проф. Н.А. Батурин), а также специалисты-тестологи из ведущих научно-образовательных и коммерческих организаций — С.Н. Костромина, Б.А. Кукаркин, О.В. Митина, Е.А. Орел, А.Ю. Попов, А.А. Потапкин и другие. Всего к работе в авторской и экспертных группах были приглашены 50 специалистов, из которых реально смогли принять участие 34 человека (полный список приведен в разделе «Благодарности» на с. 67). Возглавил работу над этим новым документом член Экспертного совета РПО, профессор МГУ имени М.В. Ломоносова А.Г. Шмелев.

Работа над предлагаемым проектом документа продолжалась ровно год — с января 2014 года по январь 2015 года. В этом кратком предисловии важно пояснить, что большую роль при подготовке данного документа сыграли экспертные онлайн-опросы, в которых принимали участие, как правило, от 10 до 25 специалистов (из числа более широкой экспертной группы). Во многом работа над стандартом тестирования была организована по аналогии с тем, как должна быть организована работа по созданию банка заданий для нового психометрического теста (на авторском и экспертном этапах). С помощью экспертных опросов уточнялась структура документа (названия глав и параграфов), отбирались наиболее удачные определения ключевых терминов, уточнялись перечни признаков тестов и классов тестовых методик и т.п. Для включения в сводную версию Стандарта каждый параграф каждой главы должен был пройти перекрестное голосование с участием авторов других глав и получить не менее 66 процентов голосов (квалифицированное большинство) в свою пользу. Каждый участник такого голосования должен был не только высказаться «за» или «против» текущей версии, но и предложить свою редакцию того или иного параграфа (только в этом случае его критическая позиция принималась во внимание).

Кроме заочных опросов состоялось восемь очных заседаний авторской группы, позволивших в режиме продолжительного живого обсуждения снять наиболее острые противоречия. Свою базу для проведения этих совещаний предоставили четыре компании: «Гуманитарные технологии», «ЭКОПСИ», EHECT Partners Group и Detech. В данном варианте стандарт включает 11 глав, каждая из которых разбита на 6-12 параграфов. Документ снабжен тремя приложениями, включая список рекомендуемой литературы, полученный путем коллективного решения-голосования, и словарь-гlossарий специальных терминов и сокращений.

На заключительном этапе более узкая редакционная группа (в составе А.Г. Шмелева, А.С. Науменко, А.Ю. Попова и Д.С. Портновой) добивалась появления единого связного текста,

который уже после этого, как целостный документ, проходил, в свою очередь, через два тура аналитического голосования с участием сводной авторской и экспертной групп. Все 23 специалиста, которые приняли участие в заключительном голосовании, поддержали текущую версию 1.3 в качестве готовой для публикации в статусе «временного стандарта». Этот краткий рассказ о том, как именно создавался документ, призван помочь читателям журнала отнестись к полученному документу как продукту серьезного труда большого коллектива заинтересованных и самоотверженных специалистов. Первое издание российского стандарта тестирования персонала планировалось как общеприменимое практико-ориентированное методическое руководство. Оно может служить фундаментом для дальнейшей разработки специализированных стандартов, а также ложится в основу «Профессионального стандарта специалиста по оценке персонала» наряду со стандартами иных оценочных методов и процедур.

Мы хотели бы также сообщить читателям, что в рамках комплексного плана мероприятий Правительства РФ по разработке профессиональных стандартов на 2014-2016 годы Институт практической психологии НИУ ВШЭ и АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» с 22 июля 2014 года приступили к разработке профессионального стандарта «Специалист по обучению и развитию персонала». Этот документ должен определить стандарты профессии и формализовать деятельность «внутренних» специалистов по обучению и развитию персонала предприятий, а также тех организаций, которые оказывают услуги по обучению и развитию персонала на основании договорных отношений. Проект этого стандарта, подготовленный для широкого публичного обсуждения, также планируется к публикации в нашем журнале.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

To the publication of the draft document “Standard for Personnel Testing”

Anna NAUMENKO

Independent Consultant, London, UK

Alexander SHMELYOV

HR-Laboratory “Human technologies”, Moscow, Russia

Wladimir STROH

National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia

Abstract. The journal “Organizational Psychology” continues to publish Russian standards governing different professional activities in the field of applied and practical psychology.

Keywords: professional standards; Standard for Personnel testing.

Organizational Psychology continues a series of publications of Russian standards in the field of applied psychology. Following the “Russian Standard for Assessment Center” (see issue 2, 2013) and Professional Standard “Coach” (see issues 1 and 5, 2014) we present the “Standard for Personnel Testing” covering a list of requirements and criteria to assess quality of testing in organizational settings. This Standard is based on one of the basic principles of shared responsibility: the developer is responsible for the quality of the testing instrument and the test user is responsible for the quality of test administration. Feedback and reviews of this project will be published in subsequent journal issues.

“Interim Standard for Personnel Testing” was prepared by a group of authors, the core of which was formed in the course of work on the “Standard for Assessment Center”, created on the initiative of the Personnel Assessment Federation at NC HCD (National Confederation of Human Capital Development). These are A.K. Yerofeev, E.V. Lurie, S.I. Simonenko, Yu.D. Sinitsina, T.V. Khvatinina and A.G. Shmelyov. The team of authors was also joined by some well-known experts from the Expert Council of the Russian Psychological Society (Chairman of the Expert Council of RPS prof. T.Yu. Bazarov, Chairman of the Psychometrics Section of RPS prof. N.A. Baturin), as well as specialists from leading research and educational institutions (such as Moscow State University, St. Petersburg State University, Higher School of Economics, and South Ural State University) and commercial organizations alike — S.N. Kostromina, B.A. Kukarkin, O.V. Mitina, E.A. Orel, A.Yu. Popov, A.A. Potapkin and others. All in all, 50 experts were invited to take part in the development of the Standard, of which 34 people were able to participate (a full list is provided in the Acknowledgement section, see p.53). The work on the new document was overseen by the member of the Expert Council of RPS, professor of Moscow State University A.G. Shmelyov.

Work on the proposed document lasted for exactly one year — from January 2014 to January 2015. In this brief preface, it is important to note that online expert surveys played an important role in the preparation of this document; normally, from 10 to 25 experts from among a broader expert group took part in the surveys. In many ways, the work on the Standard was similar to the development of a test item bank for a new psychometric test (at the author and expert stages). The surveys were used to refine the structure of the document (namely, chapter and section headings), to choose the best definitions of key terms, lists of test features and test methods classes, etc. Each section of each chapter had to undergo a cross-vote procedure requiring participation of the authors of other chapters and to get at least 66% (a qualified majority) of “yes” votes in order to be accepted in the final version. In order to have their critical stance taken into account, each voter had to not only speak for or against the current version, but also to offer their version of a section.

In addition to online surveys, eight face-to-face meetings were conducted to discuss and remove contradictions. The following four companies provided for those meetings: Human Technologies, ECOPSY Consulting, EXECT Partners Group and Detech.

At the final stage, a small editorial group (A.G. Shmelyov, A.S. Naumenko, A.Yu. Popov and D.S. Portnova) tried to create a single coherent text, which has since then undergone two voting rounds with an expert group. All 23 experts who participated in the final vote, supported the current 1.3 version as a ready for publication in an “interim standard” status. This brief story of the document proposed is intended to help readers to respect the document as a product of a serious work of a large team of dedicated experts and stakeholders. This first edition of the Russian Standard for Personnel Testing is intended as a generally applicable, practice oriented methodological guidance. It lays the foundation for further development of more detailed and highly specialized standards and forms the basis for “Professional Standard for Personnel Assessment Professionals” along with other standards of assessment methods and procedures.

We would also like to inform our readers that from July 22, 2014, as part of a comprehensive programme of the Russian Government on the development of professional standards in 2014-2016, the Institute of Applied Psychology of HSE and ANO “Agency of strategic initiatives to promote new projects” have started the development of “Training and development specialist” professional standards. This document should define standards of the profession and formalize the activities of “internal” experts on training and development, as well as organizations that provide training and development services on a contract basis. An interim Standard prepared for a broad public debate is also planned for publication in our journal.



Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году)

БАТУРИН Николай Алексеевич (д. психол. н., проф. ЮУрГУ, Пситест, Челябинск, Россия)

ВУЧЕТИЧ Евгений Викторович (EXECT Partners Group, Москва, Россия)

КОСТРОМИНА Светлана Николаевна (д. психол. н., проф. СПбГУ, Санкт-Петербург, Россия)

КУКАРКИН Борис Александрович (EXECT Partners Group, Москва, Россия)

КУПРИЯНОВ Евгений Андреевич (к. психол. н., НИУ ВШЭ, Москва, Россия)

ЛУРЬЕ Евгений Валентинович (ЭКОПСИ Консалтинг, Москва, Россия)

МИТИНА Ольга Валентиновна (к. психол. н., вед. науч. сотр., МГУ, Москва, Россия)

НАУМЕНКО Анна Сергеевна (к. психол. н., независимый консультант, Лондон, Великобритания)

ОРЕЛ Екатерина Алексеевна (к. психол. н., доцент НИУ ВШЭ, Москва, Россия)

ПОЛЕТАЕВА Юлия Сергеевна (SHL, Москва, Россия)

ПОПОВ Алексей Юрьевич (к. психол. н., ЭКОПСИ Консалтинг, Москва, Россия)

ПОТАПКИН Алексей Анатольевич (к. психол. н., независимый консультант, Москва, Россия)

СИМОНЕНКО Светлана Игоревна (к. психол. н., Detech, Москва, Россия)

СИНИЦЫНА Юлия Дмитриевна (TalentQ, Москва, Россия)

ШМЕЛЕВ Александр Георгиевич (д. психол. н., проф. МГУ, Группа компаний «Гуманитарные технологии», Москва, Россия)

В последние десятилетия использование тестовых методик получило широкое распространение в практике оценки персонала российских компаний, однако до настоящего момента не существовало единого и общепринятого документа, содержащего перечень требований и критериев, позволяющих оценить качество тестирования. Российский стандарт тестирования персонала был создан в 2014–2015 гг. по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК) и поддержан экспертным сообществом. Данный стандарт призван разъяснить и популяризировать в русскоязычном пространстве один из базовых принципов распределения ответственности: за качество теста отвечает разработчик, а за качество тестиро-

Благодарности. Участвовали в отдельных заседаниях, дистанционных онлайн-опросах, предоставили комментарии и рецензии следующие эксперты: Маргарита Акимова, Тахир Базаров, Надежда Волкова, Александр Ерофеев, Владимир Жильцов, Александр Комков, Виктория Кононова, Олеся Кувшинова, Ирина Лисица, Юрий Михеев, Алексей Серебряков, Юрий Синягин, Юрий Тукачев, Людмила Собчик, Татьяна Хватинина, Александр Чумаков.

Рабочая группа и НК РЧК выражают благодарность профессору А.Г. Шмелеву за научно-методическое и организационное обеспечение разработки стандарта, Алексею Попову, Анне Науменко и Дарье Портновой за редактирование и оформление текста, а также Михаилу Морозову, Ивану Осадчему и Надежде Волковой за техническую помощь, помощь в протоколировании собраний, а также в организации сбора экспертных суждений и замечаний.

вания — пользователь методики. Данный стандарт разрабатывается в эпоху информационно-компьютерной революции, которая уже привела к распространению новых видов тестирования — прежде всего, дистанционного онлайн-тестирования, ставшего особенно актуальным для крупных территориально распределенных компаний. Стандарт призван решить данную задачу на уровне общих для всего профессионального сообщества методических, технологических и этических требований к процедурам тестирования и правилам использования их результатов. При разработке российского стандарта принимались во внимание рекомендации национальных и международных руководств по разработке и применению тестовых методик. Настоящее первое издание российского стандарта тестирования персонала — это общеприменимое практико-ориентированное методическое руководство. Оно закладывает фундамент для дальнейшей разработки более детальных и узкоспециализированных стандартов, а также ложится в основу «Профессионального стандарта специалиста по оценке персонала» наряду со стандартами иных оценочных методов и процедур.

Ключевые слова: российский стандарт тестирования персонала; тестирование; онлайн-тестирование; тестовые методики; психодиагностика; оценка персонала; психометрические тесты; надежность; валидность; профессиональный отбор; тесты профессиональных знаний.

Оглавление

Глава 1. Характеристика Российского стандарта тестирования персонала

- 1.1. Обоснование необходимости разработки стандарта
- 1.2. Используемые прототипы
- 1.3. Статус данного стандарта
- 1.4. Назначение и цели стандарта
- 1.5. Целевые группы стандарта
- 1.6. Выполнение предписаний стандарта: обязательность и желательность

Глава 2. Понятие теста, классификация тестов и ситуаций тестирования

- 2.1. Определение теста
- 2.2. Признаки теста
- 2.3. Психометрические требования к качеству тестов
- 2.4. Классификация тестов
- 2.5. Нетестовые оценочные процедуры и методики
- 2.6. Социально-психологическая ситуация тестирования

Глава 3. Подготовка тестирования в организации

- 3.1. Типы контроля
- 3.2. Подготовка инструкции
- 3.3. Подготовка бланков или буклетов
- 3.4. Подготовка администратора тестирования
- 3.5. Подготовка помещения для тестирования
- 3.6. Проектирование сеансов тестирования
- 3.7. Подготовка участника — информирование
- 3.8. Дополнительное информирование

Глава 4. Требования к методикам тестирования

- 4.1. Принципы объективности и стандартизации
- 4.2. Оценка качества тестовой методики
- 4.3. Вероятностный смысл результатов и погрешность измерения
- 4.4. Требования к надежности
- 4.5. Требования к валидности
- 4.6. Требования к тестовым нормам и репрезентативности
- 4.7. Требования к достоверности
- 4.8. Требования к лицензионной чистоте методик тестирования

Глава 5. Требования к квалификации исполнителей

- 5.1. Пользователи тестовых методик
- 5.2. Администраторы сеансов тестирования
- 5.3. Консультанты-наставники или обучающие работе с тестовой методикой
- 5.4. Разработчики тестовых методик

5.5. Эксперты в предметной области

5.6. Программисты-разработчики компьютерных программ тестирования

Глава 6. Проведение тестирования

6.1. Регламент тестирования

6.2. Предварительная запись на сеансы тестирования

6.3. Предварительное информирование и консультация

6.4. Условия проведения тестирования

6.5. Правила поведения для участника тестирования

6.6. Информированное согласие

6.7. Действия и обязанности администратора тестирования

6.8. Права администратора (наблюдателя)

6.9. Проведение дистанционного онлайн-тестирования

6.10. Завершение сеанса тестирования

6.11. Облегченные требования к консультативному тестированию

6.12. Развивающее испытание, но не прямое обучение

Глава 7. Обработка, интерпретация и анализ результатов

7.1. «Сырые баллы»

7.2. Стандартизация тестовой шкалы

7.3. Стандартные шкалы

7.4. Процентили

7.5. Использование локальных нормативных групп

7.6. Погрешность измерения

7.7. Интерпретация результатов тестирования

7.8. Различные подходы к анализу результатов тестирования

7.9. Расчёт интегрального рейтинг-балла

7.10. Разделение тестируемых на группы

7.11. Сравнение с «идеальным профилем»

Глава 8. Информационные технологии в тестировании

8.1. Условия для выбора компьютерной формы

8.2. Виды компьютерного тестирования и типы ситуаций

8.3. Особенности подготовки участников к компьютерному тестированию

8.4. Подготовка оборудования

8.5. Режим секретности при компьютерном тестировании

8.6. Аутентификация и авторизация

8.7. Технические возможности в профессиональной АСТ

8.8. Требование лицензионной чистоты

8.9. Соглашение о конфиденциальности с соисполнителями

8.10. Действия организатора в случае нарушения информационной безопасности

8.11. АОС и АСТ

8.12. Технический регламент

Глава 9. Сопряжение с другими оценочными процедурами и контроль качества тестирования

9.1. Схемы сопряжения

9.1.1. Различные комбинации тестовых и нетестовых технологий

9.2. Согласование результатов при сопряжении

9.3. Выборочный контроль

9.4. Проверка валидности тестирования

9.5. Принцип превентивного (упреждающего) тестирования

9.6. Количественная и ранговая модели сопряжения с нетестовыми методиками

Глава 10. Обратная связь и принятие решений по результатам тестирования

10.1. Необходимость обратной связи

10.2. Функции и цели обратной связи для тестируемых

10.3. Формы обратной связи

10.4. Содержание обратной связи

10.5. Требования к исполнителям и технической реализации

- 10.6. Информирование заказчиков тестирования и лиц, принимающих решения
- 10.7. Принятие решений на основе результатов тестирования
- 10.8. Использование и распространение результатов тестирования

Глава 11. Этические нормы в тестировании персонала

- 11.1. Этика, право и этико-правовые дилеммы
- 11.2. Компетентность как этическая норма
- 11.3. Этические нормы, связанные с преимуществами особой информированности
- 11.4. Этика деловой коммуникации (взаимоотношений) в ситуации оценки
- 11.5. Национально-культурные особенности
- 11.6. Информированное согласие и использование результатов тестирования
- 11.7. Конфиденциальность и работа с полученными данными

Заключение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Перечень рекомендуемой литературы

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Глоссарий основных терминов и сокращений

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Некоторые важнейшие расчетные формулы

Глава 1. Характеристика Российского стандарта тестирования персонала

1.1. Обоснование необходимости разработки стандарта

В последние десятилетия использование тестовых методик получило широкое распространение в практике оценки персонала российских компаний, однако до настоящего момента не существовало единого и общепринятого документа, содержащего перечень требований и критериев, позволяющих оценить качество тестирования. Очевидно, что некорректное использование тестовых методик приводит к серьезным негативным последствиям как для людей, выполняющих данные методики, так и для организаций, использующих их результаты в процессе выработки и принятия различных по масштабу и значимости управленческих решений. Реализация потенциала конкретных тестовых методик зависит в том числе от того, насколько грамотно и уместно они применяются, а ошибки в применении обесценивают результаты даже в случае использования изначально качественных методик.

Данный стандарт призван разъяснить и популяризировать в русскоязычном пространстве один из базовых принципов распределения ответственности: за качество теста отвечает разработчик, а за качество тестирования — пользователь методики. Данный стандарт разрабатывается в эпоху информационно-компьютерной революции, которая уже привела к распространению новых видов тестирования, прежде всего, дистанционного онлайн-тестирования, ставшего особенно актуальным для крупных территориально распределенных компаний. Стихийное возникновение терминов, описывающих новые технологические процессы, процедуры и виды тестирования (например, дистанционное онлайн-тестирование), обозначило острую потребность в унификации используемых понятий для улучшения взаимопонимания между разработчиками и пользователями тестовых методик.

Стандарт призван решить данную задачу на уровне общих для всего профессионального сообщества методических, технологических и этических требований к процедурам тестирования и правилам использования их результатов.

1.2. Используемые прототипы

При разработке российского стандарта принимались во внимание рекомендации национальных и международных руководств по разработке и применению тестовых методик, в число которых входят следующие документы:

- Временный стандарт требований к методикам, принятый в 2011 году секцией психодиагностики Российского психологического общества (Батурин, Мельникова, 2012);
- Российский стандарт центра оценки (2013);

- International Test Commission. ITC Guidelines on Test Use (2013);
- British Psychological Society. Guidelines for the Development and Use of Computer-Based Assessments (2002);
- European Federation of Psychologists' Associations. EFPA Review model for the description and evaluation of psychological and educational tests — Test review form and notes for reviewers (2013);
- New Zealand Psychologists Board. Guidelines on the use of Psychometric Tests (2013);
- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. Standards for educational and psychological testing (1999).

Рассматриваемые стандарты свидетельствуют об опыте применения тестовых методик, накопленном в Европе, США, России и других странах.

Настоящее первое издание российского стандарта тестирования персонала — это общеприменимое практико-ориентированное методическое руководство. Оно закладывает фундамент для дальнейшей разработки более детальных и узкоспециализированных стандартов, а также ложится в основу «Профессионального стандарта специалиста по оценке персонала» наряду со стандартами иных оценочных методов и процедур.

1.3. Статус данного стандарта

Стандарт является научно-обоснованным документом. Стандарт является не юридической, но профессиональной, культурной и этической нормой, то есть профессиональному сообществу предлагается принять правила и требования стандарта добровольно. Все положения стандарта являются руководством для практических работников, проводящих оценку кандидатов и работников внутри организации или оказывающих услуги по оценке персонала другим организациям. Документ содержит рекомендации, несоблюдение которых может приводить к искажению или снижению качества результатов тестирования персонала в организациях.

Первая версия стандарта разработана в 2014–2015 гг. специальной комиссией, созданной в рамках Федерации оценки персонала, входящей в состав Национальной конфедерации Развития Человеческого Капитала (НК РЧК). В состав комиссии вошли как ведущие академические специалисты, так и представители коммерческих организаций, разрабатывающие и распространяющие тесты, а также оказывающие услуги по оценке персонала с использованием тестовых технологий. В таком статусе данный документ принят как межкорпоративный стандарт для всех организаций — провайдеров услуг по оценке персонала, входящих в состав Федерации Оценки Персонала. Предполагаемый статус документа в будущем — общероссийский.

1.4. Назначение и цели стандарта

Формирование и широкое распространение современных научно обоснованных представлений о методе тестирования¹ и корректном использовании результатов тестовых методик.

Регламентация деятельности по применению тестовых методик.

Информирование о правилах, повышающих эффективность применения тестовых методик.

Нормативная поддержка деятельности по применению тестов и создание условий для профессионального арбитража².

¹ Здесь и далее по умолчанию речь ведется о методе тестирования применительно к кандидатам и сотрудникам организаций. В иных случаях делаются специальные примечания и оговорки.

² «Профессиональный арбитраж» в данном контексте — это урегулирование спорных вопросов, возникающих между пользователями (заказчиками) и разработчиками тестовых технологий, а также между сотрудниками, проходящими тестирование, и организациями, принимающими решение на основе результатов тестов.

Информационное обеспечение оценки качества тестовых методик.

Информационная поддержка лиц, принимающих решения об использовании тестовых методик.

Стимулирование прикладных исследований, подтверждающих эффективность применения тестовых методик.

1.5. Целевые группы стандарта

1.5.1. Стандарт адресован тем, кто:

- является пользователем тестовых методик;
- принимает решения об использовании тестовых методик;
- консультирует и проводит экспертизу по вопросам разработки и применения тестовых методик;
- продает тестовые технологии как услугу, то есть проводит проекты, основанные на тестовых технологиях;
- разрабатывает и продает тестовые методики как продукт;
- проводит исследования эффективности применения тестовых методик;
- обеспечивает организационные и технические условия для проведения тестирования;
- проходит тестовые методики.

1.5.2. Главы документа преднамеренно содержат ряд повторов, так как адресованы кроме узкой группы специалистов по тестовой оценке также и другим подгруппам читателей, которым не обязательно читать весь текст документа. Кроме того, повторы дают возможность обращаться за какой-либо справкой к отдельным главам без необходимости чтения всего Стандарта³. Например, глава 8 адресована не только специалистам по тестированию, но и специалистам по информационным технологиям, и по-другому освещает для них вопросы, изложенные в главе 6. Взаимосвязанными и частично повторяющимися являются также некоторые параграфы в главах 3 и 6.

В тех случаях, когда организаторы разработки (или подготовки) системы тестирования и администраторы отдельных сеансов тестирования непосредственно на местах — это разные группы исполнителей, первым рекомендуется читать, прежде всего, главу 3, а вторым — главу 6. Глава 11 адресована участникам конфликтных комиссий, которые создаются для рассмотрения возможных жалоб участников тестирования, и эта глава частично пересекается с содержанием глав 3, 5 и 6. Наличие повторов обусловлено также и тем, что они облегчают выполнение требований стандарта на разных этапах тестирования: на этапе подготовки достаточно перечитать главу 3, на этапе проведения — главу 6, на этапе обратной связи — главу 10 и т.п. Большинство рекомендаций по чтению глав различными специалистами суммируются в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Рекомендации по чтению глав Стандарта тестирования персонала

Специалисты	Перечень рекомендуемых глав
Пользователи тестов	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Администраторы сеансов тестирования	3, 5, 6, 8
Консультанты–наставники	1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11
Разработчики тестовых методик	1, 2, 4, 5, 6, 7
Эксперты в предметной области	2, 5, 10
Программисты–разработчики	3, 6, 8, 9
IT–специалисты (системные администраторы компьютерных сетей)	8
Лица, принимающие кадровые решения	9, 10, 11

³ Повторы могут быть отменены при наличии мотивированной необходимости, однако это планируется сделать не ранее 2016 года.

1.6. Выполнение предписаний стандарта: обязательность и желательность

Большинство предписаний стандарта следует рассматривать как методические рекомендации, то есть как желательные, но не обязательные для исполнения профессиональные нормативы. Исключения составляют те из них, которые напрямую продиктованы действующим законодательством РФ. Следование данным рекомендациям повышает качество процедуры тестирования и его результатов, их игнорирование — снижает вплоть до критически низкого уровня.

Данный стандарт не подразумевает разделение всех тестовых методик и всех мероприятий по тестированию только на две категории — «пригодные» и «непригодные». Данный стандарт призван помочь разделить тестовые методики и мероприятия по тестированию на большее число качественных категорий: чем больше предписаний стандарта выполняется, тем выше качество теста и соответствующей программы его применения. Таким образом, данный стандарт *не запрещает* использовать тесты невысокого качества, однако помогает ранжировать их по качеству. Для оценки качества применяемой технологии тестирования рекомендуется хотя бы грубо оценить процент признаков этой технологии, соответствующих данному стандарту. Если более половины признаков противоречат нормативам стандарта, то это является серьезным аргументом для пользователя в пользу прекращения отношений с исполнителями или поставщиками данной технологии.

При наличии выбора между несколькими потенциальными организаторами тестирования, каждый из которых соответствует большинству предписаний стандарта (более 50%), с точки зрения качества следует отдавать предпочтение тому из них, кто выполняет большее количество нормативов, демонстрируя тем самым большую степень соответствия своей работы стандарту.

Глава 2. Понятие теста, классификация тестов и ситуаций тестирования

2.1. Определение теста

В данном документе тестом (тестовой методикой, методикой тестирования) называется стандартизированная методика оценки, направленная на измерение индивидуальных свойств и качеств работника (кандидата), прямо или косвенно связанных с возможностью эффективного осуществления им профессиональной деятельности.

2.2. Признаки теста

Методика оценки может называться тестом при *одновременном* наличии у нее следующих признаков:

- стандартизированный набор вопросов или заданий иного типа;
- одна или несколько измерительных шкал, позволяющих выразить результаты количественно;
- связь каждого ответа на каждое задание с одной или несколькими измерительными шкалами (наличие «ключей к тесту»)⁴;
- стандартизированная процедура проведения, включающая однозначную (стандартную) инструкцию для тестируемого, правила использования вспомогательной информации, правила завершения или приостановки тестирования и т.п.;

⁴ В отличие от социологических опросников, а также от методик прямого субъективного шкалирования (ранжирования), вопросы в тестовых методиках порождают ответы, связь которых с измеряемыми свойствами для респондентов не очевидна, тем самым «ключи к тесту» всегда представляют собой определенный «методический секрет».

- возможность автоматической (без участия человека) обработки результатов, то есть формализованная процедура подсчета баллов по шкалам с помощью весовых коэффициентов (ключей);
- тестовые нормы — фиксированные границы перевода тестовых баллов в оценочные категории;
- формализованная модель интерпретации результатов и/или рекомендации по принятию тех или иных решений, связанные с определенными интервалами значений на шкале (шкалах) и сочетаниями значений шкал (при наличии двух шкал и более);
- направленность на индивидуальную количественную оценку какой-либо характеристики одного человека (а не группы, коллектива и т.п.).

2.3. Психометрические требования к качеству тестов

2.3.1. Тест считается качественным измерительным инструментом, если:

- имеются данные, подтверждающие **надежность** тестовых шкал на количественном уровне;
- имеются данные, подтверждающие **валидность** тестовых шкал как на качественном, так и на количественном уровне;
- имеются данные, подтверждающие **репрезентативность** тестовых норм (правил присвоения определенным тестовым результатам заданных оценочных категорий для той выборки, на которой применяется тест);
- имеются формализованные процедуры, позволяющие устанавливать **достоверность** отдельного протокола тестирования.

Измерительные тесты, направленные на диагностику психических свойств работников (интеллектуальные способности, личностные черты, поведенческие установки, мотивационные предпочтения и др.) и отвечающие перечисленным требованиям к их качеству, называются психометрическими⁵.

Один из наиболее важных признаков измерительных (психометрических⁶) тестов — это наличие калибровки (разметки) шкалы тестовых баллов, которая обосновывается статистически (при нормативно-ориентированном тестировании⁷) или экспертно (при критериально-ориентированном тестировании⁸).

2.3.2. Методики, имеющие признаки теста, но не отвечающие психометрическим требованиям к качеству, могут быть названы **квазитестами**. К этой категории могут быть отнесены методики следующего вида:

- шуточные «тесты» развлекательной направленности (например, тест «Какой Вы родитель?» или тесты на корпоративных сайтах, размещаемые только с целью рекламы и привлечения новых кандидатов);

5 Тесты на профессиональные знания, прошедшие проверку психометрических свойств, называются в данном стандарте психометрическими, так как в деятельности тестируемых усматриваются общие психологические закономерности при выполнении различных по содержанию и направленности тестов.

6 В данном стандарте термины «измерительные тесты» и «психометрические тесты» применяются как синонимы, несмотря на то, что ряд авторов тестов знаний не считают тесты профессиональных знаний психометрическими.

7 Нормативно-ориентированное тестирование (НОРТ) предполагает формирование тестовых норм на основе статистического распределения реальных тестовых баллов на представительной выборке стандартизации. Инструментами калибровки являются точки на нормированных шкалах (на Z-шкале и ее линейных производных, например, стэнах, T баллах, баллах IQ и т.п.).

8 Критериально-ориентированное тестирование (КОРТ) предполагает формирование тестовых норм на основе экспертно-предметных соображений. Инструментами калибровки являются экспертно заданные абсолютные пороговые значения отбора по проценту правильных ответов (например, в квалификационных тестах: к работе допускаются операторы транспортных или энергетических систем, способные выполнять действия с точностью, обеспечивающей безопасность производства, близкую к 100%).

- «авторские» тесты (например, тесты, составленные преподавателями для приближенного текущего контроля степени усвоения знаний узкой группой учащихся по итогам проведенного производственного обучения);
- исследовательские (предварительные) версии будущих психометрических тестов с непроверенными к текущему моменту основными психометрическими свойствами;
- ситуационные тест-опросники, созданные внутренними экспертами организации для ее локальных нужд;
- эвристические процедуры, направленные на развитие самопознания (на осознание человеком наличия у себя определенных психических процессов и свойств) без предполагаемого сравнения себя с другими.

Квазитест включает в себя, как правило, все те же компоненты, что и измерительный (психометрический) тест — фиксированный набор заданий, ключи, нормы, шкалы — но эти компоненты не обоснованы эмпирико-статистической проверкой и сопутствующей ей калибровкой шкалы тестовых баллов. При использовании квазитестов в ходе оценки кандидатов и работников организации к этим методикам необходимо применять те же самые методические и профессионально-этические требования по подготовке, проведению и доступу к результатам, что и к психометрическим тестам.

Если применение какого-либо квазитеста является регулярной практикой, то необходимо организовать работу по проверке его психометрических свойств (произвести последовательный анализ распределения баллов, надежности, валидности и других параметров — см. главу 4). Ни один квазитест не дает возможности прогнозировать успешность профессиональной деятельности с заданной точностью (погрешностью, или вероятностью ошибки), что необходимо понимать при использовании методик подобного типа в работе.

2.4. Классификация тестов

Методическое руководство к тесту (руководство пользователя) должно содержать достаточно точное отнесение тестовой методики к определенному классу.

2.4.1. По содержательной направленности (что измеряется) тесты делятся на:

- методики оценки когнитивных (познавательных, интеллектуальных) способностей;
- методики оценки психомоторных способностей и навыков (в частности, на точность восприятия, скорость, силу, выносливость и координацию движений и ручных операций);
- методики психологической и психофизиологической диагностики функциональных и эмоциональных состояний работника;
- методики оценки личностных черт, мотивов и социальных установок (личностные, мотивационные и иные);
- методики оценки профессиональных знаний и уровня усвоения должностных обязанностей (в частности, для контроля степени усвоения знаний по результатам производственного обучения);
- методики решения ситуационных задач (в частности, диагностика практических профессиональных умений, оценка сформированности управленческих и иных навыков, уровня развития производственных компетенций, кейс-тесты);
- методики измерения управленческого потенциала, индивидуального стиля делового общения и взаимодействия, межличностных отношений (в частности, диагностика стиля управления, командных ролей);

- социально-психологические и социологические методики (в частности, методики измерения уровня удовлетворенности работой, тест-опросники профессиональных ценностей).

2.4.2. *По типу*⁹ (как измеряется) тесты (тестовые задания) делятся на:

- задания с выбором одного из готовых вариантов ответа;
- задания с выбором нескольких из готовых вариантов ответа;
- задания на ранжирование или установление соответствия;
- методики шкалирования, предполагающие вынесение тестируемым балльных оценок для фиксированного набора объектов;
- хронометрические тесты на измерение времени ответа;
- методики, состоящие из заданий со свободным кратким ответом, который может быть автоматически обработан (например, числовой ответ или набор словесных ответов, в котором можно формально установить конечное множество всех правильных ответов);
- методики, предполагающие заполнение пропусков в связном тексте, в которых каждый ответ может быть формально однозначно расценен как правильный или неправильный (метод контекстной вставки, или cloze/close test);
- тесты на сложность (или мощность), состоящие из одного задания (или небольшого числа сложных заданий), в которых тестовый балл определяется комбинацией времени решения этих заданий в сочетании с избранным способом решения;
- тесты, основанные на измерении скорости психомоторной реакции;
- компьютерные имитационные методики (симуляторы), выдающие общий количественный показатель успешности игрока;
- контент-анализ кратких свободных текстов (например, сочинений на тему «Я сам», «Моя компания» и т.п.);
- поведенческие тесты, предполагающие выполнение тех или иных стандартизированных практических заданий и последующее измерение качества полученного результата (например, сварка деталей между собой и измерение качества сварного шва, подготовка документов по заданным критериям).

Следует заметить, что в рамках одного теста или даже одного задания возможна комбинация нескольких подходов (например, измеряется не только правильность ответа, но и скорость решения).

2.4.3. *По форме проведения* тесты подразделяются на:

- компьютерные;
- бланковые;
- настольные, или мануальные (например, раскладывание карточек, сборка из кубиков, деталей и т.п.);
- поведенческие;
- имитационно-игровые.

Родственным этой классификации является деление тестов на вербальные (словесные), невербальные (рисуночные), устные, или аудиальные (предъявляемые на слух), письменные, или визуальные (предъявляемые для зрительного восприятия), мануальные (предъявляемые для выполнения ручных операций), локомоторные (требующие перемещения в пространстве) и т.п. Более подробная классификация различных типов компьютерного тестирования предлагается в главах 3, 6 и 8.

⁹ Классификация 4.2 относится к форме теста (формату тестовых заданий). Формат заданий сам по себе не предопределяет статус теста как психометрического инструмента или квазитета.

2.4.4. Выбор теста должен определяться наличием ответа на следующие вопросы:

- «что мы хотим измерить?» (какие компетенции, профессионально-важные качества и т.п.);
- «как связаны значения шкалы теста и сочетания значений шкал теста с тем, что мы хотим измерить (предметом оценки)?»;
- «для чего мы измеряем ту или иную характеристику?» (какая стоит управленческая задача, как и кем будут рассмотрены результаты тестирования и соответствующие рекомендации, какие возможные управленческие решения принимаются);
- «проводится ли тестирование в ситуации консультирования или в ситуации экспертизы?» (какие решения и кем будут приниматься на основе результата).

Помимо этого выбор теста обосновывается:

- необходимой степенью защиты от сознательных или неосознанных искажений со стороны тестируемых,
- количеством времени, которое тестируемые могут затратить на прохождение теста;
- имеющимися организационно-технологическими возможностями по проведению и обработке результатов тестирования (помещение, оборудование и т.п.);
- характеристиками контингента тестируемых (возраст, количество, образовательный уровень, уровень должности, география расположения рабочих мест и т.п.);
- возможностью сопоставить результаты тестирования с другой доступной информацией про тестируемых (например, результатами ранее проведенного тестирования).

При условии соблюдения требований настоящего Стандарта как к тестам, так и к процедуре организации и проведения тестирования, важным признаком профессионализма является ориентация на предпочтение тестов, наиболее экономически выгодных для заказчика, а также наиболее выгодных вариантов организации и проведения тестирования.

2.5. Нетестовые оценочные процедуры и методики

Далеко не все полезные на практике оценочные процедуры и диагностические методики являются тестами. Если хотя бы один из основных компонентов теста (задания, ключи, нормы, шкалы) зависит не от разработчика, а от пользователя методики, ее нецелесообразно называть тестом. Тестами (тестовыми методиками) *не являются*:

- проективные методики, имеющие стандартные наборы заданий (стимулов), но не имеющие формализованных ключей и/или количественных шкал, а также допускающие различия в трактовке свободных ответов у разных экспертов (например, методики ТАТ, Пятна Роршаха, рисуночные проективные методики);
- ситуационные социологические и социально-психологические опросники, предназначенные для выявления качественных особенностей отношения групп сотрудников к своей компании, своей продукции, условиям труда, руководству или корпоративной культуре;
- психофизиологические методики, основанные на регистрации комплекса показателей функционального и эмоционального состояния (полиграф), дающие многомерный паттерн результатов — в этих методиках чаще всего отсутствует стандартизированный набор заданий (вопросов, стимулов), так как набор вопросов подбирается исходя из ситуационного контекста;
- деловые игры, предполагающие применение экспертных шкал для оценки комплекса показателей (компетенций) по признакам наблюдаемого поведения;
- методики шкалирования (рейтингования), основанные на сборе оценок сотрудника со стороны его руководителей, коллег, подчиненных, клиентов (например, «360 градусов», социометрия, групповая оценка личности) — в этом случае не стандарти-

- зирова́н круг оценщиков (он является разным для разных оцениваемых), тестовые задания могут отсутствовать и замещаться наблюдением на рабочем месте;
- обучающие методики, предполагающие выдачу обратной связи о правильном или неправильном ответе после каждого задания — в этом случае, несмотря на тестовый формат заданий, процедура не является в полной мере стандартизированной¹⁰ и направлена в первую очередь на обучение, а не диагностику;
 - интервью любого типа, в том числе с последующей формализованной или полужформализованной оценкой со стороны интервьюера деловых и личностных качеств кандидата (сотрудника) по заданным критериям (компетенциям);
 - оценка ключевых показателей эффективности (КПЭ) и любые другие методики, в которых оценивается процесс и/или результаты труда сотрудника на рабочем месте;
 - все остальные оценочные методики, не обладающие признаками теста.

2.6. Социально-психологическая ситуация тестирования

Условия, в которых проходит тестирование, можно разделить на две основные группы — *ситуация консультирования* и *ситуация экспертизы*.

2.6.1. Ситуация консультирования (синонимы: клиентское тестирование, консультативное тестирование, конфиденциальное тестирование, конфиденциальная оценка, помогающее тестирование, самотестирование, самооценка). Ключевые признаки ситуации консультирования:

- решение о прохождении тестового обследования принимает сам тестируемый;
- основной (а иногда и единственный) пользователь результатов — сам тестируемый;
- решения по итогам тестирования также принимает сам тестируемый.

Наиболее распространенные ситуации консультирования: а) тестирование в целях добровольной профориентации (консультирование по проектированию карьеры); б) тестирование с целью составления индивидуального плана развития (проектирования карьеры), когда его инициатором является сам сотрудник; в) тестирование в ситуации добровольного обращения за психологической или медико-психологической помощью; г) тестирование для самооценки уровня собственных профессиональных знаний и/или умений (например, с целью выявления потребности в обучении, промежуточное самотестирование при прохождении образовательной программы).

2.6.2. Ситуация экспертизы (синонимы: ситуация внешней оценки, тестовый экзамен, административное тестирование, ассессмент-тестирование, аттестационное тестирование, high stakes assessment, профессиональное испытание). Ключевые признаки ситуации экспертизы:

- проводится, как правило, по инициативе администрации организации;
- основным пользователем результатов также является администрация организации;
- решения по итогам (или с учетом результатов) тестирования принимаются не самим тестируемым, а уполномоченными представителями организации (руководителями, службой персонала и т.п.).

Наиболее распространенные ситуации экспертизы или оценки: а) отбор при приеме на работу; б) формирование кадрового резерва; в) ротация кадров; г) аттестация¹¹.

В рамках решения одной кадровой задачи на разных этапах возможно сочетание ситуаций консультирования и экспертизы. Разграничение консультативного и административного

¹⁰ Например, случайный правильный ответ может воодушевлять слабого тестируемого, а случайный неправильный при наличии «субъективно трудного» задания может угнетать сильного тестируемого.

¹¹ Аттестация — процесс, жёстко регламентированный ТК РФ, и к нему предъявляются более высокие требования, чем к остальным ситуациям.

тестирования требуется для того, чтобы не смешивать разные стандарты требований для существенно разных ситуаций. Например, для проведения тестового компьютеризированного экзамена (ситуация экспертизы) требуется подготовка особого организационного документа под названием «технический регламент». Этот документ разграничивает права парольного доступа для разных категорий пользователей компьютерной системы к тестовым материалам и результатам тестирования. А для консультативного тестирования многие подобные требования стандарта не являются необходимыми (см. подробнее главу 8).

2.6.3. Стратегии поведения тестируемого в ситуации консультирования и в ситуации экспертизы, как правило, различны: если в первой доминирующей мотивацией тестируемого является самопознание, то во второй — стремление показать наилучший результат. Стремление показать наилучший результат может провоцировать попытки осознанной или неосознанной фальсификации со стороны тестируемого. В этом случае тесты, хорошо работающие в ситуации консультирования, могут оказаться непригодными для ситуации экспертизы¹².

Факт проверки основных психометрических свойств теста в ситуации консультирования не дает возможности гарантировать достижение ими аналогичных показателей в ситуации экспертизы. Выбор теста для использования в ситуации экспертизы должен основываться на данных о его психометрических свойствах, ранее установленных именно в рамках ситуации экспертизы.

Глава 3. Подготовка тестирования в организации

Тщательная подготовка процедуры тестирования является залогом лояльности тестируемых и позитивного восприятия ими результатов как достоверных и справедливых. В данной главе рассматриваются ее технологические и организационные аспекты.

3.1. Типы контроля¹³

Процесс подготовки тестирования может различаться в зависимости от типа контроля:

3.1.1. Тестирование в присутствии администратора: очное бланковое или компьютерное тестирование, при котором в помещении физически присутствует администратор тестирования (супервизор). Возможна многоуровневая сетевая организация тестирования, предполагающая участие главного администратора в центре и нескольких удаленных администраторов на местах. Проведение такого тестирования требует подготовки администраторов, помещения (включая подготовку аппаратного и программного обеспечения), проектирования сеансов тестирования, информирования участников.

3.1.2. Контролируемое дистанционное тестирование без физического присутствия администратора: ответственность администратора состоит в обеспечении аутентификации (установления личности) тестируемых и дистанционном контроле выполнения ими тестовых процедур. Пример технической реализации дистанционного контроля — видеонаблюдение с помощью веб-камер. Проведение такого тестирования требует подготовки администратора, проектирования сеансов тестирования, информирования участников, тщательной проверки и перепроверки достоверности результатов.

3.1.3. Адресное дистанционное онлайн-тестирование: тестирование проходит без непосредственного или удалённого присутствия администратора, доступ к тестированию предо-

12 В особенности это касается тест-опросников, не снабженных специальными инструментами по защите от фальсификаций — например, шкалами лжи, ипсативным форматом предъявления заданий и т.д.

13 Классификации ситуаций тестирования по типу контроля и по типу принятия решения не являются тождественными, хотя отсутствие физического наблюдателя в помещении часто сочетается с самостоятельным принятием решения по результатам тестирования самим участником, а присутствие администратора — с принятием решения со стороны заказчика (руководства организации и иных уполномоченных лиц).

ставляется заранее определённым участникам в виде индивидуальных логина и пароля к тесту или серии тестов. Проведение такого тестирования требует проектирования схемы информационных потоков, обеспечения автоматизированной аутентификации и четкого заочного информирования участников, при этом полная гарантия достоверности результатов отсутствует. Совершенствование возможностей контроля в ситуациях 3.1.2 и 3.1.3 является передовым фронтом технологического развития дистанционного тестирования. Подробнее о дистанционном контроле см. главу 8.

3.1.4. Открытое дистанционное онлайн-тестирование: доступ к тестированию осуществляется путем самостоятельной регистрации участников (например, через специальную форму на корпоративном сайте). Проведение такого тестирования не дает гарантий точной аутентификации и достоверности результатов тестирования, поэтому данная модель контроля удобна для консультативного тестирования, а в ситуации экспертизы она нуждается в перепроверке в ходе иных оценочных процедур. В этом случае, как правило, отсутствуют сеансы, и тестируемые вольны выбирать удобное для себя время выполнения теста(ов) в течение нескольких суток. Гарантия достоверности результатов отсутствует. Подробнее о самотестировании см. главу 8.

3.2. Подготовка инструкции

3.2.1. Стандартная инструкция и ее модификации. Каждый тест снабжается стандартной инструкцией, которая должна быть строго идентичной и понятной для всех тестируемых. Стандартная инструкция может быть дополнена информацией, описывающей цели тестирования в конкретной организации, а также порядок доступа к результатам. Подобную информацию рекомендуется включать в иные документы (например, в предварительное информационное письмо, во внутренние «Правила тестирования» и «Памятку участника», в текст информированного согласия). Текст стандартной инструкции к психометрическому тесту может быть изменен только по согласованию с его разработчиком¹⁴.

В случае использования квазитестов или тестов, созданных внутри организации, модификация инструкции с целью приспособления к особым условиям признается допустимой. Такую инструкцию правильнее называть стандартизированной, а не стандартной. При использовании методики, существующей как в бланковой, так и в компьютерной форме, необходимы варианты инструкции, учитывающие различия в форме ее проведения.

3.2.2. Содержание инструкции. Стандартная инструкция включает в себя информацию о количестве заданий в тесте, времени их выполнения, способах выполнения заданий различной степени сложности (при их наличии) и их примеры. В отдельных случаях инструкция может включать в себя информацию о времени предоставления обратной связи и о решениях, которые могут быть приняты на основе результатов тестирования. Технически это достигается при использовании двух разноуровневых инструкций: частные инструкции к отдельным методикам (или субтестам) должны содержать только информацию о правилах выполнения теста. При этом общая инструкция к батарее методик может содержать организационную информацию. Таким образом, информация, которая предоставляется тестируемому в текстах стандартной инструкции и информированного согласия, может частично дублироваться (с целью повышения вероятности донесения до него важной информации), однако эти документы являются обособленными по статусу.

¹⁴ Изменение инструкции с целью приспособления стандартного теста к особым условиям входит в комплекс работ по кастомизации теста, в котором в обязательном порядке должен принимать участие разработчик теста.

3.3. Подготовка бланков или буклетов

Некомпьютеризированное, или бланковое тестирование (его относят также к типу «карандаш–бумага», но этот термин уже считается устаревшим) предполагает заблаговременную подготовку тестовых буклетов или бланков в необходимом количестве. Тестовый буклет представляет собой брошюру с тестовыми заданиями и полями для ответов, расположенными на тех же страницах. Тестовый бланк представляет собой отдельный лист с полями для ответов, заполняемый тестируемым и прилагающийся к брошюре с тестовыми заданиями. Применение лицензионных коммерческих тестов предполагает копирование буклетов и бланков в соответствии с рекомендациями разработчика: в ряде случаев разрешается свободное воспроизведение, но в большинстве случаев требуется использовать фирменные буклеты и бланки.

3.4. Подготовка администратора тестирования

Администратор очного тестирования должен быть хорошо знаком с тестом, инструкцией к нему и, в случае если это предусмотрено процедурой тестирования, правильными ответами к примерам заданий, быть готовым к ответам на вопросы тестируемых обо всех аспектах процесса тестирования, но не создавать кому-либо из них преимуществ в прохождении теста и не подсказывать ход решения, а также при необходимости оказывать базовую техническую поддержку (подробнее об обязанностях администратора см. в главе 6).

3.5. Подготовка помещения для тестирования

Очное тестирование в присутствии администратора предполагает специальную подготовку помещения.

3.5.1. Рекомендуемые параметры помещения, оборудованного для проведения тестирования:

- температура воздуха от 22 до 24°C (в холодный период года) или от 23 до 25°C (теплый период года);
- относительная влажность воздуха в пределах 40–60%;
- достаточное естественное и искусственное освещение (наиболее благоприятная освещенность составляет 100–200 люкс);
- размещение рабочих столов таким образом, чтобы они были ориентированы боковой стороной к световым проемам, и естественный свет падал преимущественно слева;
- расстояние от экрана мониторов до глаз тестируемых в пределах 600–700 мм, но не ближе 500 мм;
- шумовая изоляция (уровень шума, не превышающий 60 дБА);
- регулярное проветривание после каждого сеанса тестирования;
- удобство места для тестируемого (минимальная рекомендуемая площадь составляет 4,5 м² на одного участника тестирования, расстояние между стульями участников — не менее 0,5 м).

3.5.2. Важно удостовериться в функциональности необходимого оборудования и комплектности канцелярских принадлежностей (компьютер, калькулятор, бумага для записей, бланки или буклеты, письменные принадлежности и т.д.).

3.5.3. Следует проверить, чтобы были выключены телефоны и другие устройства, которые могут отвлекать внимание участников. Если корпоративная культура организации это позволяет, то лучше предоставить участникам выложить все телефоны на время сеанса на стол администратора. Вход в помещение должен быть закрыт для посторонних. На двери рекомендуется повесить табличку «Не беспокоить, идёт тестирование». В тестовой аудитории желательно наличие настенных часов.

3.6. Проектирование сеансов тестирования

3.6.1. При подготовке к очному и дистанционному тестированию следует заранее определить последовательность предъявления всей информации участнику. Вопросы, на которые должен ответить администратор тестирования:

- Необходимо ли предъявлять биографические (анкетные) вопросы и когда — в самом начале, в процессе или по окончании тестирования?
- Принципиальна ли строгая последовательность предъявления тестов и субтестов?
- Возможны ли перерывы между тестами? (Небольшие перерывы при выполнении серии тестов являются допустимыми, при тестировании продолжительностью более 1,5 часов — обязательными.)
- Имеется ли возможность получения обратной связи непосредственно после окончания сеанса тестирования?

3.6.2. Если число тестируемых велико и одновременное тестирование в одном помещении невозможно, целесообразно организовать предварительную запись на сеансы тестирования, заранее проинформировав об этом участников, что позволит избежать длительного ожидания в очереди, опозданий и т.п. (см. также главу 6).

3.6.3. Требования к продолжительности сеансов тестирования. В ходе одного сеанса тестируемому могут быть предъявлены несколько тестов и других оценочных методик (батарея или пакет методик). При этом необходимо учитывать естественные психофизиологические ограничения на длительность сеансов, обусловленные утомлением, колебаниями внимания, возникающими из-за монотонности, и другими факторами. Рекомендуются следующие ограничения на длительность сеансов тестирования:

- для тестирования на бланках — не более 3 часов (180 минут), в середине сеанса желателен перерыв на 5–10 минут;
- для компьютерного тестирования — не более 1 часа 30 минут (90 минут).

Если общая продолжительность выполнения батареи методик превышает указанные ограничения, следует разбить ее на несколько сеансов (два и более) и проводить их в разные дни. Из указанного ограничения вытекает методическое требование к тестовым методикам, затрагивающее и разработчика, и пользователей — они должны быть рассчитаны не более, чем на 90 минут непрерывной работы как в бланковом, так и в компьютерном режимах.

3.6.4. Требование к количеству отдельных тестовых заданий (вопросов). В различных тестовых методиках отдельные тестовые задания (вопросы) значительно отличаются друг от друга по трудоемкости. Короткие вопросы с ответом по типу «да/нет», занимающие не более одной строчки в 60 символов, в среднем требуют не более 5–6 секунд на ответ. Таким образом, большие перечни вопросов в тест-опросниках личностной диагностики (например, ММРП и его модификации) могут включать до 600 заданий, требуя на выполнение не более 1,5 часов. Ответы на вопросы кейсового типа, содержащие в условии развернутые описания проблемных ситуаций на 600 и более символов, могут потребовать от 2 до 5 минут, и в течение стандартного сеанса такие задания могут быть предъявлены в количестве 20–30 штук.

Тесты знаний (теория управления, экономика, юриспруденция, психология, география и т.п.) в большинстве случаев состоят из типичных вопросов с выбором ответа, которые содержат краткое условие (до 120 символов) и 4–5 кратких вариантов ответа (до 60 символов). Если эти задания не требуют расчетов по формулам, их решение обычно занимает от 30 до 60 секунд, и в оптимальном по продолжительности часовом сеансе можно использовать приблизительно от 60 до 100 подобных заданий, а в максимально допустимом сеансе на 1,5 часа — не более 150.

3.6.5. Число тестовых заданий и размах шкалы сырых баллов. Число заданий в тесте влияет не только на утомление тестируемого, но и на полноту охвата различных аспектов

измеряемого свойства (полноту охвата области валидности). Если заданий слишком мало, то от этого больше страдает валидность и относительно меньше страдает надежность психометрической методики (см. об этих психометрических параметрах теста подробнее главу 4). Если методика, которая позиционируется разработчиком в качестве психометрической, содержит менее 20 градаций сырых баллов в одном субтесте (для измерения одного свойства по одной шкале), то психометрические свойства данного теста нуждаются в более внимательном отношении со стороны пользователя методики и более подробно должны быть описаны в руководстве пользователя со стороны ее разработчика¹⁵.

3.6.6. Хронометрический контроль. Для тестов знаний, созданных внутри организации, рекомендуется проведение предварительного хронометража на небольшой выборке тестируемых (до 10 человек) с целью определения оптимального временного лимита на выполнение теста в целом и/или отдельных субтестов, разделов и заданий. Грамотно заданная временная норма определяется тем, что не менее 70–80% тестируемых укладываются во временной лимит и выполняют все предложенные тестовые задания в течение сеанса. При обнаружении факта явной неадекватности временного лимита (например, если в него укладывается менее 50% тестируемых) в психометрическом тесте, ориентированном на скорость выполнения, необходимо обратиться к разработчику за разрешением смягчить временной лимит или за разработкой локальной версии теста.

3.7. Подготовка участника — информирование

Потенциальные тестируемые предварительно оповещаются о приглашении к тестированию, причем объем и качество предварительного информирования существенно влияют на отношение участников к процедуре и играют определяющую роль в обеспечении достоверности результатов.

3.7.1. Цели информирования:

- собственно информировать участников;
- мотивировать участников на ответственное выполнение теста с соблюдением устных и письменных инструкций;
- снизить повышенный уровень тревожности отдельных участников.

3.7.2. При массовом тестировании предварительное информирование рекомендуется проводить в письменной форме. При тестировании сотрудников организации желательно, чтобы информационное письмо было написано от имени одного из их руководителей. Для обеспечения прозрачности и объективности тестирования все участники должны информироваться одинаково.

3.7.3. Сроки, в которые должно осуществляться предварительное информирование, зависят от целей и содержания тестирования. Если дата тестирования известна заранее, рекомендуется сообщить о тестировании не позднее, чем за 3 дня до его начала, что особенно важно при оценке профессиональных знаний. В случае дистанционного онлайн-тестирования момент прохождения тестов тестируемый, как правило, определяет самостоятельно; в этом случае в информационном письме следует предоставлять на выполнение тестовых методик не менее трех дней.

3.7.4. Если численность участников тестирования невелика и есть организационная возможность предварительно собрать всех участников в одном помещении, то оптимальная форма информирования представляет собой очную групповую консультацию, способству-

¹⁵ Изменение инструкции с целью приспособления стандартного теста к особым условиям входит в комплекс работ по кастомизации теста, в котором в обязательном порядке должен принимать участие разработчик теста.

ющую снятию тревожности в ходе задавания вопросов администратору и общения с иными потенциальными тестируемыми. При отсутствии соответствующей возможности очное взаимодействие может быть заменено общением по электронной почте и другим дистанционным средствам связи.

3.7.5. В обязательном порядке тестируемые участники информируются о следующих составляющих процедуры тестирования:

- целях тестирования;
- форме проведения и типе контроля тестирования (например, бланковое, компьютерное в присутствии администратора или дистанционное онлайн-тестирование);
- дате и времени проведения тестирования (для бланкового тестирования или тестирования в присутствии администратора), допустимых временных рамках (датах), в пределах которых необходимо пройти тестирование (для дистанционного онлайн-тестирования), общей длительности выполнения тестов;
- обязательности прохождения (например, оно может проводиться по желанию);
- тематической направленности используемых тестов (без упоминания технических названий методик);
- особенностях использования результатов тестирования (перечне лиц, которые получают доступ к результатам тестирования) и сроках их хранения в организации;
- видах, способах и сроках предоставления обратной связи;
- лицах в организации, к которым можно обратиться за дополнительными разъяснениями относительно тестирования;
- об аппаратных и программных требованиях к персональным компьютерам для выполнения компьютерных тестов в режиме онлайн.

3.8. Дополнительное информирование

3.8.1. В зависимости от ситуации и целей тестирования дополнительно рекомендуется, чтобы предварительное информационное письмо участникам содержало следующие пункты:

- польза, которую кандидат может получить от участия в тестировании;
- типы заданий, которые будут использованы в рамках тестирования (например, с контролем времени или без него, тесты с единственным правильным ответом или опросники с возможностью выбора ответа);
- рекомендации по подготовке к сеансу тестирования (например, в случае дистанционного тестирования способностей нужно указать, что соответствующие методики необходимо выполнять в оптимальном функциональном состоянии);
- обоснование выбора конкретных методик;
- предупреждение о возможности выборочного очного повторного тестирования при дистанционном выполнении компьютерного теста в режиме онлайн.

3.8.2. Примеры заданий в компьютеризированных тестах могут быть объединены в демоверсию, доступную для прохождения до начала реального тестирования и призванную познакомить участников тестирования с типами вопросов, которые в нем представлены. Тем не менее, принимая решение о доступности демоверсии, следует подумать о том, в какой степени тренировка тестируемых в выполнении конкретных типов заданий может повлиять на результаты тестирования и исказить их. Есть типы методик (например, методики на формирование «актуальной психологической установки»), в случае которых предварительное знакомство с методикой недопустимо.

3.8.3. В зависимости от политики организации и ожиданий от кандидатов в процессе информирования также может быть затронут вопрос ограниченных возможностей некоторых участников (например, наличие инвалидности, проблемы со зрением или слухом), что меняет формат оценочной процедуры для ряда из них вплоть до отмены тестовой формы и её замены интервьюированием по оцениваемым характеристикам.

Глава 4. Требования к методикам тестирования

В настоящей главе основное внимание уделено психометрическим требованиям к методикам тестирования. Санитарно-гигиенические ограничения на продолжительность сеанса тестирования и требования к помещению для проведения тестирования приведены в главе 3. Организационно-технические требования рассмотрены в главах 3, 6 и 8.

4.1. Принципы объективности и стандартизации

Двумя базовыми требованиями к методикам тестирования выступают объективность и стандартизация. Объективность подразумевает исключение человеческого фактора из цикла тестирования: два пользователя методики должны получать для одного и того же тестируемого одинаковый результат. Стандартизация предполагает такие структуру и процедуру проведения методики тестирования, которые обеспечивают максимально возможное равенство условий для всех участников.

4.2. Оценка качества тестовой методики

4.2.1. Полностью универсальных тестовых методик не существует, более того, применение методики в неподходящей для нее ситуации может принести больше вреда, чем пользы. Пользователи методик обязаны уточнить возможности применения конкретной методики: а) в данных условиях (организационном контексте); б) в данной ситуации (ситуация консультирования или ситуация экспертизы); в) для решения данной практической задачи; г) для данных участников; д) для принятия определенных управленческих решений на основе ее результатов.

4.2.2. Для *оценки качества* тестовой методики и ограничений интерпретации ее результатов следует обратить внимание на требования к ее качеству. Требования к качеству тестов носят комплексный и контекстно-зависимый характер, то есть оценивать применимость методики тестирования следует для каждого конкретного оценочного мероприятия отдельно.

4.2.3. Существует четыре группы общих (основных) *требований к качеству тестовых методик* (психометрических требований): требования к надежности, валидности, репрезентативности и достоверности, причем последнее в большей степени относится к ситуации применения теста, чем к методике как таковой.

4.2.4. Существует также ряд специфичных требований, возникающих при решении определенного круга задач тестирования персонала в контексте конкретных организационных ситуаций. Например, требование рентабельности предполагает, что в некоторых ситуациях затраты на создание или приобретение психометрической методики не оправдываются в связи с небольшой величиной группы потенциальных тестируемых, отсутствием риска при зачислении неподготовленных кандидатов на испытательный срок и т.д.

4.2.5. Использование терминов «психометрические требования» и «психометрические тесты» требует введения в данный документ нескольких оговорок:

- психометрические требования одновременно являются требованиями к качеству методики, которые необходимо применять не только по отношению к тестам, направленным на измерение психических свойств, но и по отношению к тестам профессиональных знаний и умений;
- в ряде случаев тесты профессиональных знаний и умений создаются или модифицируются внутренними специалистами организаций для решения ситуационных задач и в короткие сроки, что не позволяет им осуществлять проверку психометрических свойств данных методик;
- указанные узконаправленные методики обладают рядом достоинств, позволяя учитывать в содержании заданий специфические или уникальные условия конкретной организации, а также описывать узнаваемые для ее сотрудников проблемные ситуации;
- стандарт допускает, что от использования непсихометрических тестов (квазитестов) может быть полезный эффект, и не стремится препятствовать их созданию и/или применению;
- при прочих равных условиях предпочтение следует отдавать тем тестам, которые в большей степени удовлетворяют психометрическим требованиям.

4.3. Вероятностный смысл результатов и погрешность измерения

Тестовые измерения дают результаты с вероятностной точностью: истинный результат находится не в точке, а в определенном интервале на шкале, и содержит в себе заранее заданную степень погрешности (ошибку измерения). Перед проведением тестирования пользователь должен определиться с пониманием того, каким диапазоном точности (степенью погрешности) будет обладать полученная информация во избежание неправильного или излишне прямолинейного толкования результатов тестирования.

4.4. Требования к надежности

Показателем степени погрешности измерения является надежность теста: чем выше надежность, тем ниже погрешность (меньше ошибка измерения). Формула расчёта ошибки измерения представлена в Приложении 3.

4.4.1. В прилагаемой разработчиком методической (технической) документации к методике тестирования должна быть приведена информация об исследованных видах надежности, полученных результатах и их следствиях для интерпретации тестовых баллов. Крайне желательна проверка надежности на уровне каждого отдельного тестового задания, то есть наличие в методической документации результатов анализа «коэффициентов дискриминативности» (различающей способности) для каждого задания. В отсутствие высокой дискриминативности отдельных заданий не могут быть достигнуты высокая надежность и валидность целого теста.

4.4.2. Минимально необходимая информация о надежности представляет собой данные о внутренней согласованности теста и отдельных тестовых шкал (коэффициент «альфа Кронбаха» или его эквиваленты). Для методик личностной диагностики рекомендуемый показатель надежности не должен быть ниже 0,6, для тестов способностей — 0,7, а для тестов профессиональных знаний и умений должен принимать значение в диапазоне 0,8–0,9. Надежность может превышать показатель 0,9 в случае использования узкоспециальных методик. Неправдоподобно высокие показатели надежности могут говорить о нарушениях в процедуре разработки (например, о слишком высокой однородности тестовых заданий, которые ограничивают область применения методики).

4.4.3. Для некоторых типов тестовых методик считаются приемлемыми более низкие показатели надежности. В таких случаях разработчик обязан представить обоснование либо с позиций результатов предшествующих научных исследований, либо с позиций практической необходимости, причем наличие такого обоснования не отменяет факт увеличения погрешности в результатах измерения.

4.4.4. Разработчик обязан указывать размер выборки, на которой исследовалась надежность. В общем случае при разработке тестовой методики размер выборки для исследования одного вида надежности не должен составлять меньше 100 человек. При этом чем более разнородна выборка (то есть чем больше возрастные, профессиональные и другие подгруппы различаются по измеряемой характеристике), тем большего размера она должна быть.

4.4.5. Если в тестовой методике используются параллельные формы (версии, одинаковые по структуре, но включающие разные по содержанию тестовые задания), разработчиком должны быть представлены количественные подтверждения эквивалентности этих форм.

4.4.6. При разработке тестовой методики крайне желательна также проверка ретестовой надежности: тот же самый тест проводится на той же самой выборке повторно через заданный промежуток времени, и исследуется корреляция (взаимосвязь) между результатами этих двух серий тестирования. В таком случае минимально приемлемой границей надежности является коэффициент 0.5. Близкие к границе 0.5 показатели допустимы для методик, оценивающих менее устойчивые качества, и при наличии большого интервала времени между двумя тестированиями (6 месяцев и более). Для менее длительных интервалов времени (в пределах 2–4 недель) и для более устойчивых качеств (например, для тестов способностей) рекомендуемый уровень ретестовой надежности составляет 0.6–0.7.

4.4.7. Если при разработке методики тестирования разработчиком используются психометрические подходы, альтернативные классической теории тестов (например, IRT), параметры надежности должны быть «переведены» на классический язык (например, должна быть оценена величина, эквивалентная надежности, или стандартная ошибка измерения, соответствующая параметру информативности теста в IRT). Так обеспечивается возможность ориентировки в уровне надежности измерения для широкого круга пользователей. Следствием этого положения является требование к сопутствующей технической (методической) документации, в которую разработчикам тестов рекомендуется либо включать информацию о психометрических свойствах разработанного теста на языке классических показателей, либо ограничивать круг пользователей данной методики теми лицами, которые готовы воспринимать термины и процедуры современной (неклассической) теории тестов.

4.5. Требования к валидности

О валидной методике можно говорить, если методика измеряет именно то, для чего она предназначена. Валидность, как и надежность, никогда не достигает 100 процентов, поэтому можно говорить о более валидной или менее валидной методике. Некоторые надежные методики оказываются невалидными, если они применяются для тех целей, для которых они не предназначены (не пригодны): например, надежная методика на скорость устного счета не является валидным инструментом для измерения креативности (изобретательности).

4.5.1. В прилагаемой разработчиком методической (технической) документации к методике тестирования должна быть приведена информация об исследованных разработчиком видах валидности. Подтверждения валидности могут быть более или менее полными и убедительными, подразделяясь на три группы, которые обозначаются как содержательная, конструктивная и критериальная валидность.

4.5.2. **Содержательная валидность** в плане обоснования должна содержать отсылки на процедуру разработки и отвечать на следующие вопросы:

- Какой конструктор (тестируемое свойство) лежит в основе методики тестирования?
- Как это свойство концептуально соотносится с другими похожими свойствами?
- Какова структура методики?
- Какие компоненты входят в конструктор (какие субшкалы входят в шкалу измеряемого свойства)?
- Почему были выделены именно эти компоненты (субшкалы)?
- Какова содержательная область методики?
- Какие виды деятельности тестируемого покрываются содержанием заданий тестовой методики?
- Насколько полно задания методики отражают целевую содержательную область?

Существуют количественные процедуры, позволяющие измерить содержательную валидность путем применения коэффициента согласованности экспертных оценок, но чаще всего содержательная валидность обосновывается с помощью качественных характеристик.

4.5.3. Статистические доказательства, характеризующие **конструктивную валидность**, следует искать в результатах специально организованных исследований. Ими могут выступать: взаимосвязь результатов методики тестирования с результатами других тестовых методик (содержательно близких или, наоборот, отличных); внутренняя структура методики (статистическая структура взаимосвязей тестовых заданий между собой, коэффициенты интеркорреляций между шкалами); результаты исследований, проведенных с применением данной методики тестирования (эксперименты, результаты сравнения групп и т.д.).

4.5.4. При исследовании и описании указанных взаимосвязей необходимо соблюдение следующих принципов. Выборка для исследования валидности включает в себя не менее 100 человек (либо достаточность размера выборки для получения надежных результатов обосновывается с помощью специальных статистических процедур, таких как вычисление статистической мощности). Полученные коэффициенты корреляции (либо эквивалентные статистические показатели) при измерении конструктивной валидности должны быть сопоставлены с изначальными теоретическими ожиданиями, при этом корреляции 0.1–0.3 расцениваются как «слабые», 0.3–0.5 как «умеренные», 0.5–0.7 как «сильные», выше 0.7 — как «очень сильные» или даже «настораживающие». Очень высокие значения показателя валидности могут говорить о методических ошибках при ее проверке или о недобросовестности разработчика¹⁶. Если между результатами исследования и исходными теоретическими ожиданиями обнаружены расхождения, им должно быть дано содержательное объяснение, а также должны быть описаны следствия этих расхождений для интерпретации результатов методики в следующих случаях:

- если взаимосвязь теоретически предполагалась, но оказалась «слабой»;
- если взаимосвязь не предполагалась, но оказалась выше 0.3;
- если взаимосвязь оказалась выше 0.7 (в этом случае должно быть дано обоснование преимуществ разрабатываемой методики тестирования по отношению к уже существующей, с которой обнаруживается высокая корреляция).

4.5.5. В методической (технической) документации к тестовой методике должно содержаться описание соответствующих исследований (если они были проведены), а также должно

16 Речь идет о наиболее общей интерпретации величин коэффициента корреляции. Для некоторых видов валидности, а также для некоторых классов тестовых методик и сфер их применения действуют иные нормативные значения: например, для тестов профориентации, на основе результатов которых строится долгосрочный прогноз в рамках широких областей деятельности (отрасли или профессии) «сильными» следует считать показатели валидности выше 0.4, а «очень сильными» — выше 0.5.

быть описано, какие из наблюдаемых взаимосвязей с результатами других методик соответствуют теоретическим ожиданиям, а какие — нет. На основании этих исследований должно осуществляться взвешенное заключение об ограничениях в интерпретации тестового балла или тестового профиля.

4.5.6. **Критериальная**, или **прагматическая, валидность** методики тестирования представляет собой взаимосвязь ее результатов с внешними объективными критериями (показателями эффективности деятельности или КПЭ), в том числе отсроченными по времени. Для методик тестирования, использующихся в оценке персонала, данный вид валидности признается наиболее важным.

4.5.7. Внешний критерий должен быть максимально объективным и максимально связанным с предполагаемыми целями тестирования. Например, в качестве критерия может выступать «процент годных изделий», «объем продаж», «уровень заработной платы при сдельных расценках», «количество новых клиентов (сделок)», «количество патентов» и другие показатели эффективности профессиональной деятельности. Ожидаемые взаимосвязи между критерием и результатами теста должны быть также обоснованы в методической (технической) документации.

4.5.8. Критерий должен быть независимым от процедуры проведения тестирования и от способа формирования выборки тестируемых. Использование критериев, не являющихся независимыми, приводит к ошибочному завышению показателя валидности. Например, если в качестве критерия выступает экспертная оценка сотрудника руководителем, и при этом экспертная оценка проводится по бланку, аналогичному тому, который получали сами сотрудники для самооценки, только переформулированному из первого лица в третье.

Наоборот, сужение выборки по критерию приводит к ошибочному занижению показателя валидности. Например, если был объявлен добровольный принцип участия в тестировании и согласились на него только успешные сотрудники, а низкоэффективные отказались принять в нем участие. В этом случае корреляция результатов теста с параметрами успешности в исследуемой группе окажется искусственно заниженной. Ещё одним случаем, когда показатель валидности ошибочно занижается, является случай, когда тестирование проходят кандидаты на позицию, а критериальные данные собираются только по успешно прошедшим тестирование и принятым на работу сотрудникам.

4.5.9. Необходимая для рентабельного профотбора величина взаимосвязи между методикой и внешним критерием определяется либо экспертным путем, либо с помощью расчетных формул. Для корректного эмпирического измерения критериальной (прагматической) валидности требуется обследовать корпоративную нормативную выборку объемом не менее 300 человек. При этом корреляции для одношкальных тестов в размере 0.15–0.25 расцениваются как «слабые», 0.25–0.35 как «умеренные», 0.35–0.5 как «сильные», выше 0.5 — как «очень сильные» и «настораживающие». Корреляции выше 0.5 чаще всего являются результатом расчета множественной корреляции для многошкальных (многофакторных) тестов. При высокой массовости применение тестов с валидностью 0.15 часто оказывается оправданным (рентабельным), так как применять более глубокие методы оценки в этих условиях экономически нецелесообразно.

При оценке и интерпретации величины корреляции между методикой и внешним критерием следует опираться на сравнение с данными опубликованных мета-анализов (усредненных результатов нескольких независимых исследований) о взаимосвязях результатов родственных тестовых методик с объективными критериями эффективности профессиональной деятельности.

4.5.10. Следует различать ситуации, в которых внешний критерий измерялся одновременно с проведением тестирования, и ситуации, в которых он измерялся позже (например,

через несколько лет). В первом случае результаты исследования не могут являться подтверждением того, что методика тестирования способна спрогнозировать эффективность будущей деятельности и измерить профессиональный потенциал сотрудника, а во втором случае подобная интерпретация возможна. При этом существуют ситуации тестирования, в которых прогноз эффективности профессиональной деятельности не требуется, и большее значение имеет оценка достигнутого уровня (например, при аттестации или оценке профессионального соответствия).

4.5.11. Данные о критериальной валидности тестовой методики часто не могут быть предоставлены разработчиком теста в документации сразу, но могут быть получены с участием пользователей методики только спустя некоторое время после ее фактического применения (см. раздел 9.4). При наличии организационных возможностей пользователям методики рекомендуется продумывать программы и технологии сбора данных совместно с разработчиком, что позволяет производить отсроченную проверку критериальной валидности теста.

4.5.12. Особенно ценные данные о критериальной валидности дает схема проверки «прогностической валидности»: сначала проводится тест, а критериальная информация о протестированных (например, о КПЭ) собирается спустя несколько месяцев или даже лет. Реализация такой схемы в серьезных статистических масштабах оказывается невозможной без тесного сотрудничества разработчиков и пользователей теста.

4.6. Требования к тестовым нормам и репрезентативности

4.6.1. В методической (технической) документации к тесту должны быть указаны тестовые нормы. *Тестовые нормы* рассматриваются как критические точки или интервалы на шкале тестовых баллов, которые разделяют статистически различные группы тестируемых (то есть группы, к которым целесообразно применять различные управленческие решения). В документации к тесту должно содержаться подробное описание выборки нормирования, с результатами которой будут сопоставляться результаты участника тестирования.

4.6.2. *Выборка нормирования* (или выборка стандартизации) должна быть представительной (репрезентативной) по отношению к множеству потенциальных участников тестирования (то есть соответствовать основным существенным особенностям контингента участников по демографическим параметрам: по полу, возрасту, образованию, принадлежности к профессиональной или языковой группе, государственно-национальной принадлежности, уровню должности или социо-экономическому статусу).

4.6.3. Репрезентативность выборки нормирования обосновывается как концептуально (через описание состава этой выборки с точки зрения основных демографических параметров), так и эмпирически. Эмпирические процедуры проверки репрезентативности могут включать в себя исследование устойчивости тестовых норм при расщеплении выборки на две независимые половины и последующее сравнение норм для этих двух половин.

4.6.4. Необходимый размер выборки нормирования для стандартизованных методик тестирования зависит от степени однородности предполагаемой группы участников тестирования. Чем более разнородны участники тестирования, тем больше необходима выборка нормирования¹⁷. В общем случае минимально приемлемая выборка нормирования состоит из 200 человек, а рекомендуемый размер выборки нормирования для универсальных тестов, претендующих на возможность применения в различных организациях и в различных отраслях, составляет 500 человек.

¹⁷ Например, если рассматривать группы менеджеров по работе с клиентами и диспетчеров метро, становится очевидно, что вторая группа является заведомо более однородной. Поэтому для менеджеров по работе с клиентами требуется более объемная выборка нормирования.

4.6.5. Для тестов, ориентированных на локальное применение в конкретной организации, выборка нормирования может быть ограничена ее сотрудниками. В этом случае участники тестирования сравниваются внутри своей группы, что определяет специфику интерпретации результатов. Результаты подобной локальной методики при ее использовании в другой организации не могут быть признаны без проведения дополнительных исследований.

4.6.6. Тестовые нормы должны периодически обновляться и уточняться как разработчиками тестов, так и пользователями тестов. Рекомендуемая частота обновления тестовых норм составляет один раз в три года.

4.7. Требования к достоверности

Достоверность является требованием, которое в большей степени характеризует не тест, а процедуру его применения. Нарушения в процедуре тестирования не могут непосредственно контролироваться разработчиком, поэтому соблюдение требования достоверности в основном обеспечивается пользователем методики. Но разработчик должен предупредить пользователя, в каких ситуациях возникают искажения, и как их обнаружить.

4.7.1. Разработчиком методики в методической (технической) документации должны быть описаны основные риски, присущие методике с точки зрения тактики выполнения теста участниками. Также должны быть описаны предпринятые способы снижения этих рисков.

4.7.2. К нарушениям достоверности тестирования в тестах-опросниках могут относиться мотивационные искажения (стремление выглядеть в лучшем свете, или социальная желательность, либо, напротив, стремление выглядеть в худшем свете — аггравация), установка на согласие, установка на нейтральный ответ, установка на крайние, а также случайные ответы.

4.7.3. К нарушениям достоверности тестирования в тестах знаний или способностей относится угадывание ответов, которое может провоцироваться структурой теста (например, правильные ответы содержат самые длинные формулировки). Но самый серьезный риск при тестировании знаний несет рассекречивание правильных ответов (использование шпаргалок).

4.7.4. Требования к достоверности методики тестирования становятся особенно актуальными в ситуации экспертизы, предполагающей принятие серьезных управленческих решений. В данной ситуации у участников тестирования появляются реальные мотивы к фальсификации результатов. Попытки фальсификации результатов в ситуации консультирования возникают реже в силу личной заинтересованности тестируемого в достоверности результатов.

4.7.5. Достоверность методики тестирования может учитываться, обеспечиваться и контролироваться с помощью:

- особых способов контроля, заложенных в структуру методики (например, сочетания «прямых» и «обратных» утверждений, шкал лжи, повторяющихся одинаковых вопросов, ипсативной технологии, специально нацеленной на то, чтобы смоделировать вынужденный выбор между суждениями, имеющими одинаковый балл на шкале социальной желательности);
- специальных исследований (например, сравнения с результатами тестирования, проведенного с инструкцией на намеренное искажение результатов);
- технических и статистических средств (например, видеонаблюдения, формирования случайной выборки заданий из широкого банка заданий, обнаружения статистически нетипичного паттерна ответов);

- сопоставления результатов тестирования с результатами, полученными в рамках иных оценочных процедур (например, интервью или деловых игр).

4.7.6. Помимо описания всех способов обеспечения и контроля достоверности методики тестирования, при чтении тестовой документации пользователю рекомендуется обращать внимание на возможные уровни ошибки (погрешности) измерения, указанные разработчиком как ожидаемые в определенных ситуациях тестирования в связи с нарушениями достоверности.

4.8. Требования к лицензионной чистоте методик тестирования

Особым требованием к тестовым методикам выступает требование лицензионной чистоты. Пользователям тестов следует избегать применения: а) тестовых методик, авторы которых неизвестны; б) тестовых методик, размещенных на пиратском сайте в Интернете или опубликованных в нелицензионном печатном или электронном сборнике тестов; в) тестовых методик, авторы которых не приводят в сопутствующей методической (технической) документации подтверждений осуществления проверки их психометрических свойств.

Нарушение прав интеллектуальной собственности при использовании тестовой методики может быть оспорено реальным правообладателем в суде. Без письменного запроса и письменного разрешения автора возможно использование методик, материалы которых опубликованы в научно-методической литературе с пометкой «методика для свободного распространения» или снабжены символом СС (creative commons). Наличие символа копирайта © в отсутствие символа СС следует трактовать как разрешение правообладателя на знакомство с методикой и наличие запрета на ее массовое использование. Тиражирование тестовых материалов с символом копирайта © возможно только с разрешения правообладателя. Тиражированием в данном случае называется изготовление десяти (и более) копий с материалами тестовой методики для тестирования десяти (и более) человек. При этом число 10 следует считать условным пороговым значением. Для судебного иска истцу достаточно предъявить в суд один незаконный (контрафактный) экземпляр методики, после чего ответчик должен предоставить для уничтожения все контрафактные экземпляры.

Глава 5. Требования к квалификации исполнителей

В работе с тестовыми методиками можно выделить несколько ролей исполнителей. Роли, связанные с *разработкой тестовых методик*:

- разработчики тестовых методик;
- эксперты в предметной области, на оценку которой направлены тестовые методики;
- программисты-разработчики компьютерных программ тестирования.

Основные роли, обеспечивающие *проведение тестирования в организации*:

- пользователь, отвечающий за выбор тестовой методики, разработку программы тестирования, анализ полученных результатов и формирование итоговых отчетов с результатами, выводами и возможными рекомендациями по итогам тестирования;
- администратор тестирования, обеспечивающий его организацию и проведение;
- консультант-наставник, обучающий работе с тестовой методикой.

Возможные *вспомогательные роли* соисполнителей при массовом тестировании:

- менеджеры-организаторы, обеспечивающие оповещение и явку участников;
- системные администраторы, инженеры компьютерных сетей и баз данных;
- операторы-ассистенты в аудиториях;
- операторы по вводу данных с бланка в базы данных (при бланковом тестировании).

При наличии в организации собственного подразделения по оценке персонала значительная часть вышеперечисленных ролей закрепляется за сотрудниками этого подразделения, которое должно находиться в тесном функционально-проектном взаимодействии с другими подразделениями по управлению персоналом (по отбору и ротации, обучению и развитию, кадровому администрированию и др.).

Внедрение и эксплуатация системы тестирования выступает отдельным внутриорганизационным проектом, который требует адекватного подбора исполнителей, оптимального распределения ролей и тесного функционального взаимодействия сотрудников нескольких подразделений. В том случае, когда функции оценки персонала исполняет подразделение по обучению персонала, необходимо еще более тщательно отслеживать соответствие квалификации и функциональной подготовки сотрудников данного подразделения требованиям настоящего стандарта.

5.1. Пользователи тестовых методик

Пользователи тестовых методик отвечают за выбор методики тестирования, соответствующей целям и условиям оценки, за разработку программы тестирования и корректный анализ результатов. В случае, когда к тестированию привлекаются соисполнители разных профилей (например, линейные руководители, сотрудники IT-службы), пользователи методик часто оказываются в роли менеджеров-координаторов всего комплекса мероприятий, связанных с подготовкой, проведением и обработкой результатов тестирования.

5.1.1. Пользователи тестовых методик должны:

- обладать высшим образованием;
- обладать базовыми знаниями в области теории тестов и психодиагностики (в частности, знать классификации методов, понятия «шкала», «норма», «корреляция», «валидность», «надежность» в объеме настоящего Стандарта);
- уметь производить элементарные статистические расчеты (в частности, расчет среднего и стандартного отклонения, рангов, процентилей, корреляций в электронных таблицах);
- уметь правильно подбирать тестовые методики под конкретную задачу, знать области применения и ограничения применяемой методики;
- знать правила применения и интерпретации конкретной методики, принципы формирования итогового результата;
- обладать навыками предоставления обратной связи (в частности, пройти соответствующее обучение);
- уметь пользоваться компьютерной программой тестирования (если это предполагает технология тестирования).

В случае, когда тестирование является частью комплексной оценочной процедуры, специалисты, отвечающие за методически грамотное внедрение и эксплуатацию системы тестирования в организации, могут выступать в роли с более широким кругом организационных прав — в роли специалистов по оценке персонала.

5.1.2. К пользователю некоторых психометрических тестов предъявляется требование наличия высшего психологического образования, а также рекомендуется выполнение программы обучающего сертифицирующего семинара в профильной организации под руководством дипломированных психологов¹⁸. Необходимость такой особой подготовки пользователей, как правило, должна быть зафиксирована в аннотации к методике.

18 Особенно это касается сложных интеллектуальных тестов и многофакторных личностных тестов, оперирующих сложными конструктами, то есть особыми научно-психологическими терминами, обозначающими диагностические шкалы и категории.

В случае отсутствия в подразделении по работе с персоналом работников с высшим психологическим образованием в организации может быть закреплена роль администратора тестирования, а роль пользователя психометрических тестов может быть закреплена во внешней специализированной организации (например, в организации-подрядчике, оказывающей услуги по оценке персонала).

5.2. Администраторы сеансов тестирования

5.2.1. В случаях, когда в организации пользователи методик и администраторы оказываются разными лицами, задачи администраторов сводятся к контролю проведения тестирования в отдельных аудиториях (или на рабочих местах). На практике администраторы сеансов тестирования могут называться либо менеджерами-организаторами, либо наблюдателями (супервизорами, инспекторами), либо операторами-ассистентами (см. главу 8), либо экзаменаторами (когда речь идет о тестовом экзамене). В некоторых случаях роли менеджеров-организаторов, супервизоров и операторов могут быть специфичными.

Особые требования к администраторам-организаторам возникают при одновременном проведении сеансов тестирования в различных подразделениях многофилиальных организаций при массовом дистанционном тестировании кандидатов в режиме онлайн и других случаях массового тестирования. Для этих случаев в организации необходим внутренний распорядительный документ «Регламент тестирования», в котором роли четко определены и распределены между исполнителями (см. подробнее раздел 6.2).

5.2.2. Администраторы тестовых методик должны:

- знать правила администрирования конкретных тестовых методик (в частности, пройти инструктаж или соответствующее обучение с контролем усвоения);
- обладать необходимыми компетенциями в области личной эффективности (в частности, знать смежных исполнителей в своей организации, ориентироваться в системе коммуникации и схемах информационных потоков, принятых при проведении сеансов тестирования и обработке тестовых результатов);
- уметь устанавливать и эксплуатировать компьютерные программы тестирования и/или уметь проводить тестирование на бланках.

5.3. Консультанты-наставники или обучающие работе с тестовой методикой

Консультантами-наставниками чаще всего выступают внештатные специалисты (например, представители компаний-разработчиков тестовых методик), которые привлекаются для подготовки пользователей и администраторов, а также для помощи во внедрении и эксплуатации целостной тестовой системы.

Консультанты-наставники должны:

- обладать высшим образованием;
- обладать дополнительным образованием по работе с психометрическими методиками;
- обладать углубленными знаниями в сфере теории тестов, психодиагностики, статистики, психометрики, а также в предметной области, соответствующей применяемой тестовой методике;
- иметь стаж работы психологом или специалистом по работе с персоналом, опыт разработки и/или адаптации тестовых (оценочных) процедур;
- иметь опыт работы с конкретной методикой;
- обладать навыками индивидуального консультирования и групповой модерации.

5.4. Разработчики тестовых методик

Разработчики тестовых методик должны:

- обладать образованием не ниже степени специалиста по направлению «Психология»;
- обладать углубленными знаниями в сфере теории тестов, психодиагностики, статистики, психометрики, а также в предметной области, соответствующей разрабатываемой тестовой методике;
- иметь опыт разработки и адаптации тестовых (оценочных) процедур;
- иметь опыт статистического анализа многомерных данных.

Пользователям методик рекомендуется обращать внимание на такие признаки, подтверждающие квалификацию разработчика, как наличие публикаций, независимые рецензии (отзывы других пользователей), наличие документов о сертификации разработанных методик.

5.5. Эксперты в предметной области

Эксперты в предметной области, участвующие в разработке тестовых методик (в качестве соисполнителей разработчика), должны:

- обладать высшим или средним специальным профессиональным образованием, соответствующим предметной области разрабатываемой тестовой методики;
- обладать опытом работы в предметной области, соответствующей разрабатываемой тестовой методике;
- демонстрировать способность к словесному описанию своей профессиональной деятельности и ключевых проблемных ситуаций в ней.

Пользователям методик рекомендуется обращать внимание на такие признаки, подтверждающие квалификацию экспертов, как научные публикации, наличие ученых степеней, членство в экспертных сообществах, преподавательский опыт. Конечным показателем квалификации эксперта как автора тестовых вопросов является высокое качество созданных им заданий, подтвержденное в психометрическом (статистическом) исследовании.

5.6. Программисты-разработчики компьютерных программ тестирования

Программисты-разработчики компьютерных программ тестирования должны (подробнее о компьютерном тестировании см. главу 8):

- иметь высшее или среднее специальное образование по направлениям «Прикладная математика и информатика», «Программная инженерия», «Математика и компьютерные науки», знания и умения в области компьютерных технологий, связанных с установкой и эксплуатацией компьютерных диалоговых систем, а также баз данных;
- обладать базовыми знаниями в области теории тестов (пройти обучающий сертифицирующий семинар с контролем усвоения);
- иметь практический опыт установки и эксплуатации компьютерных систем, связанных с обработкой массивов персональных данных.

Глава 6. Проведение тестирования

Целесообразно различать требования к проведению тестирования в очной и заочно-дистанционной форме, а также в ситуациях консультирования и экспертизы. Приведенный в данной главе перечень требований в большей степени касается очного административного тестирования в аудиториях и компьютерных классах, однако часть из них применима в том числе в ситуации консультирования. Некоторые параграфы главы 6 повторяют содержание

главы 3, чтобы сориентировать организаторов тестирования в подготовке и проведении тестирования и помочь им не упустить из виду значимые нюансы и того, и другого этапа работы. В тех случаях, когда в организациях различаются роли организаторов подготовки системы тестирования и администраторов отдельных сеансов, первой группе исполнителей следует читать и главу 3, и главу 6, а второй — только главу 6. Ряд требований к ситуации адресного дистанционного онлайн-тестирования (см. об этом понятии главу 3) введены в главе 8¹⁹.

6.1. Регламент тестирования

В ситуации экспертизы порядок проведения тестирования должен быть формализован с помощью особого документа — регламента, утвержденного руководителем организации, осуществляющей тестирование. В регламенте должны быть детально освещены обязательные действия должностных лиц, от которых зависит достоверность результатов тестирования, а также правила поведения тестируемых при выполнении тестов. Регламент описывает желательную схему взаимодействия исполнителей и передачи между ними информации. В случае компьютерного тестирования ключевая роль в реализации регламента может принадлежать IT-подразделению компании.

6.2. Предварительная запись на сеансы тестирования

Если число тестируемых превышает возможности для одновременного проведения тестирования в одном помещении, целесообразно заранее проинформировать тестируемых о месте и времени проведения тестирования, чтобы исключить длительное ожидание в очереди, опоздания на сеанс и т.п., а также организовать процедуру записи на сеансы тестирования. Рекомендуемая продолжительность сеансов, на которую следует ориентироваться, в том числе при организации предварительной записи на них, не превышает 90 минут (см. параграф 3.6.3).

6.3. Предварительное информирование и консультация

Перед тестированием необходимо провести предварительное информирование участников о целях тестирования (зачем оно проводится, и какие решения могут быть приняты по результатам), форме проведения тестирования, сроках проведения и обработки результатов, дать информацию о конфиденциальности результатов или о правах доступа к ним со стороны разных групп лиц (см. подробнее раздел 3.7)

6.4. Условия проведения тестирования

6.4.1. *Условия проведения очного административного тестирования на бланках.* Помещение должно быть подготовлено к проведению тестирования (см. параграф 3.5.1). Желательным является обеспечение изолированного рабочего места для каждого из участников тестирования в виде отдельного стола. На каждом из столов должны находиться только идентичные тестовые материалы и канцелярские принадлежности. В некоторых случаях допускается использование стандартных справочных материалов, калькуляторов и других вспомогательных предметов, но использование электронных запоминающих устройств и мобильных средств связи в большинстве случаев запрещается. Об этих и иных особенностях процедуры (например, наличии в помещении системы видеонаблюдения) тестируемые должны быть оповещены заранее.

¹⁹ Следует констатировать, что по поводу данной ситуации в профессиональном сообществе специалистов-тестологов в настоящее время не сложилось консенсуса: будет ли эта ситуация трактоваться по правилам «ситуации экспертизы» или по правилам «ситуации консультирования». Это зависит от поставленных задач и действий специалистов по оценке в рамках конкретной организации.

6.4.2. Условия проведения очного административного тестирования на компьютерах.

В данном случае наибольшее внимание уделяется подготовке идентичных компьютеров или иных устройств, на базе которых проводится процедура тестирования и которые должны в равной степени удовлетворять требованиям программы тестирования. Использование разнотипных персональных компьютеров (например, ноутбуков, планшетов и смартфонов) может создавать отдельным участникам неконтролируемые со стороны организаторов преимущества. В ряде случаев необходимо предусмотреть обеспечение участников особыми техническими устройствами (например, наушниками при наличии в тесте мультимедийного стимульного материала). Более детальные требования к компьютерному тестированию описаны в главе 8.

6.4.3. *Списки тестируемых участников.* Администраторы сеансов тестирования должны получить в свое распоряжение результаты предварительной записи участников для контроля доступа участников к сеансам, а также обеспечить аутентификацию (проверку личности) тестируемых согласно предварительным спискам. Удобно совместить подобные списки с ведомостями, на которых заранее предусмотрены графы для вписывания и визирования результатов тестирования каждым из участников.

6.5. Правила поведения для участника тестирования

Тестируемые должны быть ознакомлены с правилами поведения во время тестирования, представляющими собой документ с перечнем пунктов, отвечающих на следующие вопросы:

- как будет производиться проверка документов, удостоверяющих личность тестируемого (аутентификация), и какой документ должен предъявить тестируемый для допуска к тестированию?;
- разрешенные и запрещенные предметы при проведении тестирования (например, невозможность использования мобильных средств связи и разрешение на использование калькулятора);
- недопустимые действия в аудитории (например, переговоры с соседями, перезапуск программы тестирования на компьютере, фотографирование тестовых заданий, сознательная порча бланков);
- санкции за нарушения правил поведения тестируемого (в каких случаях делается предупреждение, а в каких тестируемый отстраняется от дальнейшего участия в тестировании?);
- действия тестируемого в случае технических сбоев (например, обнаружение неполноты тестовых материалов, опечаток, программных сбоев во время компьютерного тестирования);
- действия тестируемого при обнаружении некорректных, по его мнению, тестовых заданий (например, фотографировать спорное задание, чтобы не тратить время на его разбор во время тестирования, оповестить о правилах апелляции по содержанию процедуры после теста);
- действия тестируемого при досрочном и штатном завершении сеанса тестирования;
- необходимость визирования тестируемым своего протокола или предварительных результатов тестирования;
- разрешенные для выноса из аудитории материалы тестирования (например, невозможность выноса тестовых буклетов).

6.6. Информированное согласие

В начале сеанса в ряде случаев целесообразно получить от тестируемого подписанное «Информированное согласие» (см. подробнее об этом документе в главе 11), подтверждающее факт ознакомления участника тестирования с его правилами, готовность их соблюдать, а также являющееся выражением согласия на обработку персональных данных.

6.7. Действия и обязанности администратора тестирования

Администратор сеансов осуществляет контроль хода тестирования. В ходе сеанса тестирования администратор (наблюдатель-супервизор) обязан следить за поведением тестируемых, чтобы исключить действия, которые могут снизить достоверность результатов. Все нарушения должны фиксироваться в особом протоколе, позволяющем аннулировать недостоверные результаты тестируемого, нарушившего правила.

Администратор тестирования не имеет права подсказывать участникам способы выполнения теста; в случае обращения участников за разъяснениями администратор обязан перефразировать те или иные пункты стандартной инструкции, не выходя за ее пределы, а также оказывать помощь в преодолении технических затруднений (например, правила заполнения бланков, разрешенный возврат к предыдущим заданиям теста, повторное обращение к письменной инструкции и т.п.).

6.8. Права администратора (наблюдателя)

Согласно регламенту, администратор наделяется правом осуществления оперативного вмешательства в ход тестирования, вынесения предупреждений и отстранения тестируемых от прохождения теста в случае неоднократного нарушения ими правил или при возникновении критических ситуаций. При отстранении участников от тестирования необходимо оповещать их об учете их прав, а также о возможности выполнения теста в дополнительные дни, если пропуск основного сеанса обусловлен уважительной причиной. Администратор должен быть готов к стрессовым реакциям со стороны отдельных участников тестирования, стараться сохранять хладнокровие и вежливость в случае конфликтных реакций. Обсуждение претензий участников предпочтительно производить после завершения сеанса тестирования.

6.9. Проведение дистанционного онлайн-тестирования

Главная сложность при проведении дистанционного онлайн-тестирования состоит в надежной аутентификации участников (установлении личности), а также в контроле числа запусков сеансов тестирования. Эти вопросы подробно освещаются в главе 8 и разделе 3.1., где дается классификация различных типов контроля в данной ситуации.

6.10. Завершение сеанса тестирования

По завершении каждого сеанса тестирования или сессии, состоящей из нескольких сеансов, важно произвести комплекс завершающих мероприятий. При массовом тестировании целесообразно описать в регламенте этот комплекс мероприятий, среди которых наиболее распространенными являются следующие.

6.10.1. При проведении тестирования в ситуации экспертизы, не предусматривающей анонимность участников, каждый из них должен визировать заполненный бланк подписью или вносить в соответствующую графу персональный шифрокод. Данная процедура обеспе-

чивает объективность в случае подачи апелляции и более востребована на первых этапах внедрения системы тестирования в организации, но не является обязательной, если система хорошо отлажена и доверие участников к ней высоко. При проведении компьютерного тестирования аналогом визирования является подпись протестированного участника под предварительным результатом в специальной ведомости.

6.10.2. По завершении бланкового тестирования заполненные бланки должны быть запечатаны в конверты; по каждому конверту должна быть составлена опись с подписью лица, отвечающего за проведение тестирования в данном помещении (администратора сеанса). Такое оформление результатов необходимо в случае обработки результатов тестирования иными лицами.

6.10.3. Многоразовые тестовые материалы (буклеты) должны быть собраны в соответствующие пакеты для обеспечения их секретности. Недопустимо оставлять их в распоряжении тестируемых.

6.10.4. Одноразовые вспомогательные материалы (например, черновики) должны быть либо уничтожены, либо заархивированы в персональных папках с грифом, ограничивающим доступ к ним.

6.10.5. Компьютерные программы тестирования, если они размещаются на локальных неспециализированных компьютерах, по завершении сеанса или сессии, состоящей из нескольких сеансов, должны быть удалены с этих компьютеров. Доступ к онлайн-системам тестирования после завершения должен быть приостановлен.

6.11. Облегченные требования к консультативному тестированию

В ситуации консультирования главным требованием к организации тестирования является стандартность условий его проведения для всех участников, то есть соблюдение заданной процедуры. В силу доминирования у тестируемых мотивации самопознания можно в меньшей степени опасаться утечки информации по ключам, преднамеренных фальсификаций и иных источников снижения достоверности результатов.

6.12. Развивающее испытание, но не прямое обучение

Любое тестовое испытание (как и любое экзаменационное испытание) несет в себе для человека определенный опыт, является тренировкой познавательных и волевых качеств и тем самым имеет развивающий эффект. Но это другой вид воздействия на человека, чем прямое обучающее воздействие. При проведении тестирования администратор не имеет права помогать тестируемому приобретать новые знания в ходе тестирования, задавать тестируемому вспомогательные «наводящие» вопросы, выражать поощрение действий тестируемого, упрощать смысл инструкции или, напротив, затруднять правильное понимание легких заданий, чтобы «оптимизировать» трудность упражнения. Администратор не имеет права превращать анализ результатов тестирования в обучающее мероприятие. Разбор правильных или ошибочных ответов по результатам тестирования нельзя ни обещать участникам, ни планировать; ключевые (правильные) ответы должны оставаться в секрете.

Тестовые материалы и процедуры могут применяться в целях обучения и развития сотрудников, однако данные мероприятия должны быть заявлены соответствующим образом и преследовать релевантные цели. Цель тестирования — это измерение показателей, а не улучшение их в ходе измерения. Интерпретация результатов, как правило, применяется в отношении стандартизированных баллов, поэтому различие сырых и стандартизированных баллов является одним из важных условий квалифицированного использования тестовых методик в оценке персонала.

Глава 7. Обработка, интерпретация и анализ результатов

Интерпретация результатов, как правило, применяется в отношении стандартизированных баллов, поэтому различие сырых и стандартизированных баллов является одним из важных условий квалифицированного использования тестовых методик в оценке персонала.

7.1. «Сырые баллы»

«Сырые баллы» — это первичные показатели, вычисляемые согласно правилам, указанным разработчиками тестовой методики.

7.1.1. Простейшим случаем сырого балла является количество правильных ответов в тесте способностей или тесте знаний. В этом случае понятие «ключевой ответ» совпадает с «правильным ответом». Если тестовая методика содержит несколько шкал, то сырой балл рассчитывается для каждой из шкал по специальным правилам («подсчет по ключам»).

7.1.2. В тест-опросниках ключевыми называются ответы, соответствующие максимальной выраженности тестируемого показателя. При этом чем больше его выраженность, тем выше балл.

7.1.3. Выполнение компьютерных тестов, как правило, предполагает автоматический подсчет сырого балла. В этом случае ключи к тесту в большинстве случаев неизвестны не только тестируемым, но и пользователям методики.

7.1.4. Для методик, предполагающих проведение очного бланкового тестирования и последующий ручной подсчет по ключам, разработчики обязаны указать правила расчёта сырых баллов; при отсутствии ключей бланковый тест не может использоваться в практике тестирования персонала.

7.2. Стандартизация тестовой шкалы

Пересчёт сырых баллов в стандартизированные баллы позволяет сравнить результаты данного тестируемого с результатами других тестируемых, а также результаты данного тестируемого по разным тестовым шкалам.

7.2.1. Пересчет сырых баллов в проценты к максимальному возможному баллу *не является стандартизацией*, хотя и приводит к унифицированному масштабированию шкал, так как один и тот же результат (например, 70%) в данном случае может означать как высокий, так и низкий результат для различных по трудности тестов.

7.2.2. Пересчёт сырых баллов в стандартизированные производится путём сравнения сырых баллов респондента с показателями нормативной группы (см. раздел 4.6). Если разработчиками теста предлагаются для сравнения несколько нормативных групп, для определения стандартизированного балла конкретного тестируемого необходимо выбрать нормативную группу, соответствующую его демографическим характеристикам и цели данного тестирования.

7.2.3. Для методик, предполагающих проведение очного бланкового тестирования с последующей самостоятельной обработкой результатов, разработчики обязаны указать:

- рекомендуемую стандартную шкалу;
- среднее значение сырого балла каждой шкалы по каждой из нормативных групп,
- стандартное отклонение каждой шкалы для каждой из нормативных групп;
- формулу или таблицу перевода сырых баллов в стандартизированные (см. приложение 3).

7.2.4. Компьютерные тестовые программы в ряде случаев автоматически рассчитывают стандартизированный балл по всей группе лиц, протестированных в данной организации. Если при этом выявляются значимые различия в показателях средних значений для нормативной выборки и обследованной группы, то применять стандартную интерпретацию, предложенную разработчиком в руководстве, следует с осторожностью: возможно, более правильным для организационных целей является использование новых тестовых норм или их корректировка (см. подробнее раздел 7.5).

7.3. Стандартные шкалы

Двумя наиболее часто используемыми стандартными шкалами являются стэны (от англ. Standard Ten — стандартная десятка) и Т-баллы. В тестах интеллекта часто используют IQ-шкалу. Реже в практике оценки персонала используются стэнайны (от англ. Standard Nine — стандартная девятка), тысячебалльная Т-шкала и Z-шкала. Вместе с основными категориями результатов данные шкалы представлены в Таблице 7.1.

Таблица 7.1. Основные стандартные шкалы и основные категории результатов по ним

Шкала	Среднее	Стандартное откл.	Могут принимать значения	Результаты				
				Низкие	Ниже среднего	Средние	Выше среднего	Высокие
Стэны	5,5	2	1–10	1	2–3	4–7	8–9	10
Стэнайны	5	2	1–9	1	2–3	4–6	7–8	9
Т-баллы	50	10	0–100	0–9	30–39	40–60	61–70	71–100
1000-балльная Т-шкала	500	100	0–1000	0–299	300–399	400–600	601–700	701–1000
IQ-шкала	100	15	больше 0	40–70	71–85	86–115	116–130	131–160
Z-баллы	0	1	любые	Меньше (-2)	(-2)–(-1)	(-1)–(+1)	(+1)–(+2)	Больше (+2)

7.4. Процентили

7.4.1. Использование стандартных шкал основывается на предположении, что оцениваемый признак (например, способности к работе с различной информацией, уровень знаний, личностная черта) распределен в соответствии с законом нормального распределения. В тех случаях, когда разработчики теста предполагают, что оцениваемый признак распределен в выборке нормирования иначе, может использоваться шкала процентилей.

Процентиль²⁰ — это процент протестированных респондентов из нормативной группы, показавших результат ниже или такой же по сравнению с данным респондентом. Использование процентилей влечёт за собой определённые ограничения в интерпретации и анализе результатов. Например, вычисление среднего арифметического процентиля по нескольким шкалам не является корректной процедурой, в то время как допустимо вычисление среднего арифметического стандартного балла по нескольким шкалам, когда показатели по всем шкалам измерены в одноименных стандартных баллах. Процентильные границы

20 Иногда в тестологической литературе вместо термина «процентиль» используется термин «процентаж».

часто используются для определения «крайних групп» на шкале тестовых баллов — «низкой» и «высокой» (по 25% или 33% от нормативной выборки).

7.4.2. В большинстве случаев шкала процентилей имеет вспомогательное значение и служит промежуточным звеном для перевода сырых баллов в стандартизированные в соответствии с так называемыми конверсионными таблицами.

7.4.3. Шкала процентилей часто оказывается наиболее понятной для тестируемого по сравнению с другими стандартными шкалами и в некоторых случаях рекомендуется для предоставления обратной связи (в частности, по тестам способностей).

7.5. Использование локальных нормативных групп

7.5.1. В практике тестирования персонала в крупных организациях периодически используются так называемые корпоративные нормативные группы, состоящие только из сотрудников данной организации. Корпоративная нормативная группа должна включать не менее 100 сотрудников (оптимальное количество — 300 и более). Использование корпоративных нормативных групп величиной менее 100 человек признается нежелательным в силу отсутствия возможности обеспечить статистически достоверные результаты и выводы.

7.5.2. *Преимуществом* использования корпоративной нормативной группы является большая простота и, во многих случаях, точность принятия решений по итогам тестирования (например, кандидат на позицию сравнивается с результатами сотрудников, уже работающих на этой позиции).

7.5.3. *Ограничением* использования корпоративной нормативной группы является риск неверной интерпретации абсолютного уровня результатов²¹. Переход на корпоративные и иные локальные нормы в настоящем стандарте рекомендуется производить не автоматически, но путем их анализа и сравнения с нормами, которые получены разработчиком теста на нормативной выборке и сообщаются в методической (технической) документации.

7.6. Погрешность измерения

Точность выводов при тестировании ограничена степенью погрешности (или ошибкой измерения), которая должна учитываться пользователем методики (см. Приложение 3). В зависимости от качества методики она может варьироваться от минимальной до достаточно серьезной (например, более одного балла по шкале стэнов) и оказывать существенное воздействие на правомерность тех или иных решений, принимаемых на основе результатов тестирования²².

7.7. Интерпретация результатов тестирования

Интерпретация предполагает построение содержательных выводов на базе стандартизированных баллов по отдельным шкалам и их сочетаниям.

7.7.1. В практике тестирования персонала существует два типа выводов, относящихся к двум основным этапам интерпретации. Первый тип: оценка степени выраженности измеряемой характеристики у респондента (например, «обладает более высокими способностями к

21 Например, сотрудник, показавший семь стэнов по шкале «инициативность» на корпоративной нормативной выборке, состоящей из сотрудников компании с ярко выраженным командным стилем управления (стилем, подавляющим инициативу), на самом деле может быть не столь инициативным (по сравнению с нормой для всего региона, рынка, отрасли и т.п.), и его стандартизированный балл на самом деле оказывается завышен из-за того, что занижена база сравнения.

22 Например, если порог отсева по тесту профессиональных знаний и умений устанавливается в точке 80%, а погрешность измерения составляет 5%, то неправильно снимать с дальнейшего конкурса тестируемых с показателями в 76%, так как они также попадают в доверительный интервал. В этом случае реальный порог отсева следует понизить до 75%, а в тесте с погрешностью в 10% — до 70%. По этим же причинам практически не бывает тестов с порогом отбора в 100% правильных ответов, так как погрешность измерения в 5% позволяет считать фактически равными результаты на уровне 96% и 100% правильных ответов.

работе с числовой информацией, чем 8% менеджеров аналогичного уровня»; «склонен брать на себя лидерские функции в той же мере, что и большинство других людей»; «усвоил 90% знаний по вопросам, связанным с проведением гидроразрыва пласта»). Второй тип: прогноз рабочего поведения респондента на основе степени выраженности измеряемой характеристики (например, «может допускать серьёзные ошибки при работе с числовой информацией»; «будет эпизодически брать на себя лидерские функции в знакомой обстановке и при отсутствии других претендентов»; «будет успешно моделировать проведение гидроразрыва пласта за исключением особо сложных случаев»).

Выводы первого типа базируются на знании пользователем теста свойств используемых стандартных шкал и прямо следуют из результатов теста с поправкой на возможную погрешность измерения. Выводы второго типа требуют аналитической работы со стороны пользователя теста и могут опираться либо на его личный опыт и квалификацию, либо на шаблоны интерпретации, предоставленные разработчиками теста, либо на статистические данные о том, как справляются с работой обладатели определенного тестового балла. Наличие развёрнутых шаблонов интерпретации позволяет обеспечить унификацию выводов всех пользователей теста, сократить число неверных выводов и ошибок в интерпретациях.

При принятии решений на базе результатов тестирования необходимо чётко разделять выводы двух указанных типов, а для выводов второго типа четко разделять:

- выводы, которые основаны на личном суждении пользователя;
- выводы, которые основаны на рекомендациях разработчиков теста;
- выводы, которые базируются на исследованиях и реальных производственных показателях.

7.7.2. Качество интерпретации существенно повышается при прохождении пользователями сертификационного обучения на право использования методики, проводимого разработчиком теста. Некоторые наиболее сложные тесты способностей и многофакторные личностные тест-опросники не могут использоваться без прохождения такого обучения.

7.7.3. Выводы по большинству тестов выносятся на базе стандартизированных, а не сырых баллов. Исключением могут служить тесты знаний и умений, для которых указаны пороговые значения в абсолютных показателях — в сырых баллах, масштабированных к 100 процентам (подробнее о критериально-ориентированном тестировании см. в разделе 2.3).

7.8. Различные подходы к анализу результатов тестирования

Анализ результатов тестирования предполагает построение содержательных выводов и сравнение тестируемых между собой. Как правило, основной целью такого анализа является составление рекомендаций на основе всей совокупности имеющейся информации.

7.8.1. Существует несколько основных подходов к анализу результатов тестирования:

- качественный подход, при котором результаты тестируемых сравниваются между собой без применения каких-либо статистических методов;
- расчёт интегрального рейтинг-балла (по одной или нескольким методикам) для каждого тестируемого и ранжирование всех тестируемых в соответствии с их рейтинг-баллами;
- разделение тестируемых на группы в соответствии с результатами тестирования (по одной или нескольким методикам);
- сравнение профиля тестируемого с предварительно составленным «идеальным профилем».

7.8.2. Вне зависимости от применяемого подхода точность и качество анализа могут существенно повышаться, если наряду с результатами тестирования учитывается информация о тестируемом, полученная из других источников. В частности, результаты оценки сотрудников рекомендуется дополнять объективными данными о текущей эффективности их работы, экспертными (субъективными) оценками со стороны руководителей, других сотрудников, специалистов по оценке и т.п. (см. главу 9).

7.9. Расчёт интегрального рейтинг-балла

Для принятия решений по итогам тестирования часто вычисляют интегральный рейтинг-балл на основе результатов тестируемого по различным тестовым методикам и шкалам внутри одной методики.

7.9.1. Интегральный рейтинг-балл представляет собой сумму результатов тестируемого по разным методикам, выраженным в одной и той же стандартизированной шкале, или усредненный стандартизированный балл, что облегчает его интерпретацию. Результатам тестирования по разным методикам могут присваиваться разные веса, которые зависят от: а) цели тестирования; б) специфики профессиональной деятельности тестируемого; в) производственных задач или обобщенных должностных функций тестируемого; г) типа выбранных для тестирования методик и их качества.

7.9.2. Расчёт интегрального (суммарного) рейтинг-балла является корректным только при использовании в качестве слагаемых стандартизированных баллов на линейных шкалах (стэны, Т-баллы, IQ-баллы, Z-баллы и т.д.). При этом важно, чтобы все показатели были измерены в одноименных шкалах. Расчет интегрального рейтинга путем суммирования и последующего усреднения некорректен при использовании процентов или процентилей (и тем более при использовании «процентованных сырых баллов» — баллов, выраженных в процентах к максимальному баллу).

7.10. Разделение тестируемых на группы

В случае использования процентилей наиболее корректным приемом является их перевод в оценочные категории (например, градации — А, В, С, D). Например, если D — это 25 процентов с самыми низкими баллами, С — это следующая четверть от нормативной выборки (от 26 до 50 процентиля), то после перевода результатов нескольких методик в оценочные категории можно их скомбинировать (сочетание из двух категорий А и одной категории В может давать общую категорию А по трем тестам и т.д.). Указанным комбинациям показателей по нескольким методикам будут соответствовать различные интерпретации и рекомендации. Правила перевода первичных результатов в оценочные категории определяются в соответствии с целями и задачами тестирования и при участии экспертов. Более подробно о схемах сопряжения результатов различных методик см. раздел 9.2.

7.11. Сравнение с «идеальным профилем»

Зачастую при анализе результатов тестирования используется так называемый «идеальный профиль», описывающий усредненные показатели эффективного работника для данной должности.

7.11.1. Идеальный профиль состоит из набора конкретных целевых показателей или областей целевых значений и может составляться несколькими способами: а) на основе результатов тестирования наиболее эффективных работников; б) на основе сравнения результатов тестирования наиболее и наименее эффективных работников; в) на основе экспертной оценки значимости различных характеристик.

7.11.2. Идеальный профиль может представлять собой:

- набор точечных целевых значений по различным шкалам и/или методикам;
- диапазоны целевых значений по различным шкалам и/или методикам;
- диапазоны недопустимых значений по различным шкалам и/или методикам.

7.11.3. В случае использования идеального профиля с ним сравниваются результаты каждого тестируемого. В зависимости от типа профиля могут использоваться как более простые способы определения сходства с ним (например, подсчёт количества попаданий в коридор из диапазонов допустимых значений), так и более точные статистические показатели. В последнем случае также могут использоваться весовые коэффициенты для различных шкал и/или методик.

Глава 8. Информационные технологии в тестировании

Тестирование персонала может производиться как в бланковой форме, так и на компьютерах. Компьютерная форма тестирования является предпочтительной, так как экономит рабочее время персонала и другие ресурсы на проведение тестирования и обработку результатов, а также обеспечивает более высокий уровень достоверности, надежности и валидности. Иногда компьютерная форма требует более высоких затрат на подготовку, однако впоследствии эти затраты быстро окупаются. Глава 8 повторяет ряд моментов, освещавшихся в главах 3 и 6. Повторы сохраняются в тексте с целью обеспечения полноты информации для IT-специалистов, которые являются основными адресатами данной главы.

8.1. Условия для выбора компьютерной формы

Выбор компьютерной формы тестирования обоснован при следующих условиях:

- большинство потенциальных тестируемых являются уверенными пользователями компьютерной техники, и компьютерная форма не будет создавать для них избыточный стресс;
- в организации имеются квалифицированные пользователи компьютерных программ тестирования, способные осуществить их грамотный выбор, а также выполнять предписания настоящего стандарта;
- организация либо располагает собственной технической базой и обученным персоналом для администрирования сеансов тестирования, либо заказывает у провайдеров не только программное обеспечение, но и комплексную услугу по реализации компьютерного тестирования в ситуации экспертизы.

В ситуации консультативного тестирования или в ситуации дистанционного онлайн-тестирования кандидатов фактически не требуется наличие собственной технической базы. Достаточным является договор с провайдером тестовых технологий, так как необходимое программное обеспечение размещается (хостится) на серверах провайдеров, а тестируемые сами запускают и проходят онлайн-тесты в обычных браузерах.

8.2. Виды компьютерного тестирования и типы ситуаций

В случае с компьютерным тестированием в особенности целесообразно различать тестирование под очным контролирующим наблюдением со стороны администратора (под супервизией) и дистанционное тестирование, которое, в свою очередь, может происходить при дистанционном наблюдении и без наблюдения со стороны администратора (самотестирование). В главе 3 основные виды дистанционного тестирования подробно определены в параграфах 3.1.2–3.1.4. Данные виды тестирования по способу контроля, как правило, сопряжены

с различиями в правах принятия решений по результатам тестирования (администрация или сам тестируемый), а также с разными моделями отбора (жесткими и мягкими). В данном случае речь идет о необходимости различения ситуации экспертизы и ситуации консультирования (см. раздел 2.7). Зона интенсивных поисков и развития — это применение все новых технологических схем не непосредственного, а дистанционного контролирующего наблюдения и персонализированного доступа к тестам, основанного на адресных рассылках (см. об этом раздел 3.1).

8.2.1. *Административное тестирование* (или тестовый экзамен) в рамках схемы сопряжения оценочных методик по модели «жесткая воронка с отсевом» (подробнее см. в главе 9) требует строгого наблюдения за поведением тестируемых. В таких случаях тестовый экзамен наиболее целесообразно проводить в режиме очного присутствия администратора в компьютерной аудитории. При проведении административного тестирования в рамках схемы «мягкое баллирование без отсева» возможно использование дистанционного наблюдения (в частности, с помощью веб-камер), но подобная форма контроля признается более сложной и неоднозначной. Современные автоматизированные системы, использующие биометрические данные для аутентификации тестируемого (например, по отпечаткам пальцев или радужной оболочке глаза), не дают гарантии отсутствия подсказок от лиц, находящихся в одном помещении с тестируемым, а также возможности дистанционного управления рабочим столом компьютера, за которым находится тестируемый, что может порождать ряд спорных ситуаций²³.

8.2.2. При *консультативном тестировании* обследуемый участник наделяется правом самостоятельного принятия решений по результатам тестирования и является лицом, заинтересованным в достоверности результатов, поэтому административный контроль, как правило, в данном случае отсутствует.

Ниже приводится таблица 8.1, призванная проиллюстрировать возможные комбинации и рекомендуемые соответствия между формами наблюдения за поведением тестируемого, с одной стороны, и моделями принятия решения, — с другой. Эти возможные комбинации призваны помочь сетевому администратору в правильном проектировании разграничения доступа к различным материалам и результатам тестирования для разных сетевых пользователей в корпоративной сети Интранет. При определенной модели принятия решения возникает потребность во внедрении в компьютерную систему роли «супервизора», осуществляющего административный контроль.

Таблица 8.1 Соответствие форм наблюдения и моделями принятия решений

Агенты и модели принятия решения	Административный контроль (супервизор в системе тестирования)	
	Есть	Нет
Сам тестируемый и модель «мягкого баллирования»		V*
Администрация и модель «мягкого баллирования»	V	
Администрация и модель «жесткой воронки»	V	

* **Примечание:** галочки указывают на рекомендуемые комбинации факторов.

23 Определенный компромиссный принцип, которому целесообразно следовать в этой спорной ситуации, может быть сформулирован так: низкие и средние результаты по тестам способностей и профессиональных знаний, полученные с использованием биометрической аутентификации, не требуют перепроверки, а высокие результаты требуют перепроверки под очным наблюдением за поведением тестируемого.

Комбинация «административный контроль в сочетании с «мягким баллированием» означает, что тестируемый при сколь угодно низком показателе по тесту допускается до участия в других оценочных мероприятиях, однако распоряжается этой информацией о низком показателе не сам тестируемый, а администрация организации. Комбинация «сам тестируемый и модель «жесткой воронки» в таблице не указана, так как она не имеет содержательного смысла.

8.3. Особенности подготовки участников к компьютерному тестированию

В случае выполнения теста за компьютером все тестируемые должны быть в равной степени знакомы с основами компьютерной грамотности. Для тестируемых, не знакомых с компьютерным тестированием, за несколько дней до сеанса должна быть создана и предоставлена в свободном доступе (например, на корпоративном сайте) демонстрационная версия компьютерного теста, в точности имитирующая все действия тестируемого — управление клавиатурой, мышью, сенсорной панелью «тачпад» или экраном типа «тачскрин», а также другими устройствами ввода, если их предполагается использовать в основном тесте.

8.4. Подготовка оборудования

При проведении компьютерного тестирования особой задачей выступает подготовка оборудования.

Следует позаботиться о том, чтобы участники тестирования не могли получать подсказки из параллельных окон на экране компьютера (например, из поисковых систем и карманных компьютерных энциклопедий), не пользовались переговорными и сетевыми устройствами, то есть отвечали на вопросы теста исключительно на основании собственных знаний, умений и способностей.

Следует проверить надежность оборудования по энергопитанию, чтобы сбои в энергоснабжении не приводили к остановкам и перезагрузкам компьютерной техники, а также устойчивость сетевых соединений в случае передачи тестовых заданий по сети.

Для обеспечения сохранности результатов тестирования следует проверить, дает ли программная система возможность сохранения уже имеющихся ответов участника в случае технических сбоев и разрывов в соединении (то есть возможность возобновить тест с того тестового задания, на котором произошел сетевой сбой).

В случае предъявления участникам тестирования звуковых стимулов (речь, музыка, шумовая имитация) каждый тестируемый должен быть снабжен головной гарнитурой с наушниками.

8.5. Режим секретности при компьютерном тестировании

При проведении компьютерного тестирования пользователь теста (совместно с сетевым администратором) должен позаботиться о соблюдении режима секретности²⁴ в отношении тестовых материалов. Следует подчеркнуть, что без режима «тестовой безопасности» организация как коллективный пользователь теста не может выполнить перед разработчиком теста одно из важных договорных обязательств — о нераспространении лицензионных тестовых материалов (иначе организация понесет юридическую материальную ответственность за ущерб, нанесенный разработчику теста). Тестовые материалы в ходе тестирования неизбежно «раскрываются» и лишаются значительной части секретности, однако возмож-

²⁴ Понятия «режим секретности» и «информационная безопасность» являются пересекающимися, но не тождественными; в случае тестирования будет более точным термин «тестовая безопасность». «Тестовая безопасность» относится в равной степени к персональным данным участников и к тестовым заданиям.

ность предварительного изучения тестовых материалов, а тем более их копирования (тиражирования) должна отсутствовать. Современные требования к секретности (тестовой безопасности) можно обобщить в следующих тезисах:

- недопустима примитивная организация компьютерного тестирования с передачей лицензионных тестовых материалов по электронной почте; в случае проведения административного тестирования сетевая передача данных должна быть обеспечена только по защищенным протоколам (типа https, но не http);
- режим «разбор ошибок», при котором тестируемые получают доступ к тестовым заданиям и правильным ответам на них, имеет отношение к компьютерному обучению, но не может применяться в случае компьютерного тестирования в ситуации экспертизы;
- не следует смешивать режим секретности в отношении тестовых материалов и режим конфиденциальности при распространении тестовых данных (результатов): доступ к лицензионным (секретным) тестовым материалам и к результатам тестирования обычно предоставляется разным лицам, что должно быть закреплено в регламенте;
- категорически не рекомендуется публиковать персональные тестовые результаты на общедоступных ресурсах в Интернете;
- уровень требований к секретности тестовых материалов снижается, если они представляют собой демонстрационные и обучающие версии, специально предназначенные разработчиками для свободного распространения, а также при использовании квазитестов различного назначения (авторских, игровых, ознакомительных и т.п.), разработанных в организации для самотестирования сотрудников и/или кандидатов;
- в случае использования для самотестирования лицензионных тестовых методик пользователь должен соблюдать режим секретности в распространении тестовых материалов, выполняя договорные обязательства перед разработчиком тестовых технологий.

8.6. Аутентификация и авторизация

Компьютерное тестирование персонала в режиме онлайн должно быть обеспечено эффективными средствами установления личности — аутентификации тестируемых²⁵. При неправильной организации процедуры тестирования или при отсутствии контроля со стороны администратора после авторизации в контакте с компьютерной программой (и с самим тестируемым) могут оказаться третьи лица, проходящие тест под чужими логином и паролем или снабжающие тестируемого подсказками. Наиболее надежным средством аутентификации является присутствие в аудитории очного администратора, мотивированного на сотрудничество с организаторами тестирования, а наиболее ответственные административные тестовые процедуры не могут полагаться только на средства дистанционной аутентификации (биометрию, веб-камеры, сеансы связи по системам типа Skype, Viber и др.).

В отсутствии очных администраторов (супервизоров), принимающих на себя личную ответственность за достоверность результатов, тестовые результаты, полученные путем дистанционного тестирования, могут оказывать влияние на принятие предварительных решений, но не на окончательные управленческие решения.

25 Не следует смешивать процессы авторизации и аутентификации: авторизация сводится к использованию логинов и паролей, обеспечивает определенные права пользователя в компьютерной системе и не гарантирует аутентификацию тестируемого и достоверность результатов тестирования.

8.7. Технические возможности в профессиональной автоматизированной системе тестирования

При проведении компьютерного тестирования в ситуации экспертизы (тестового экзамена) администратор сеансов тестирования²⁶ должен располагать определенным набором технических возможностей для управления процессом компьютерного тестирования:

- средствами запуска процедуры тестирования в локальном или сетевом режиме, которые должны предполагать возможность быстрого включения и отключения группового сеанса тестирования с рабочего места администратора (в частности, необходимо иметь возможность отключить тест при появлении признаков массовой фальсификации результатов по причине утечки ключевых ответов);
- средствами дифференцированного по ролям парольного доступа к количественным и качественным результатам тестирования; это особенно необходимо, если конфиденциальность результатов гарантирована тестируемым в рамках подписанного ими информированного согласия (в случае компьютерного дистанционного тестирования аналогичный документ часто называют «договором-офертой», но точнее его называть «информированное согласие»);
- средствами надежного долгосрочного хранения результатов тестирования в форматах, гарантирующих защиту от несанкционированного доступа к персональным данным (в частности, под персональными шифрокодами, или пин-кодами); система компьютерного тестирования не должна допускать технической возможности распространения тестовой информации на общедоступных ресурсах в Интернете, передачи по электронной почте посторонним лицам и т.п.

8.8. Требование лицензионной чистоты

Компьютерное тестирование в организациях должно осуществляться с помощью лицензионно чистого программного обеспечения. Недопустимо использовать для этих целей программные средства, полученные «пиратским способом», а также средства, выпущенные безымянными разработчиками программного обеспечения (последнее, как правило, ведет за собой потерю ответственности за надежность хранения и адресной точности в распространении тестовых инструментов и тестовой информации). Вместо пиратских копий лицензионных программ пользователь может применять свободно распространяемые (бесплатные) обучающие программные системы с открытым кодом²⁷.

8.9. Соглашение о конфиденциальности с соисполнителями

В случае проведения компьютерного тестирования организатор тестирования (пользователь компьютерной тестовой методики) должен лично разобраться в схеме информационных потоков для точного понимания прав и сроков доступа к тестовым материалам и к результатам тестирования. Технические специалисты и ассистенты-операторы (как и администраторы-супервизоры на местах проведения тестирования) оказывают техническую поддержку и консультативную помощь, но не принимают на себя ответственность за

26 Несмотря на терминологическое сходство, не следует смешивать роли администратора (или оператора) сеансов тестирования и сетевого администратора-программиста. Второй — это, как правило, представитель ИТ-подразделения, который обеспечивает условия работы для первого — представителя HR-подразделения. Первый является пользователем компьютерной системы тестирования, второй — ее настройщиком и хранителем базы данных.

27 Программные системы с открытым кодом более уязвимы для взлома и последующей утечки лицензионных тестовых материалов, так как подсистемы шифрования в них развиты слабо или отсутствуют, о чем необходимо помнить всем пользователям компьютерных тестовых методик.

вынесение окончательных организационно-технических решений. В силу обладания ими доступом к различным компонентам компьютерной системы тестирования, организатор должен заключить с ними «соглашение о конфиденциальности» (подписанное полномочным представителем тестирующей организации) или взять «обязательство по обеспечению конфиденциальности» (односторонний документ), предполагающие наличие должностной и юридической ответственности этих лиц.

Крайне желательно ограничить число лиц, получающих подобный доступ, исключив тех, кто может быть заинтересован в нарушении режима секретности в распространении тестовых материалов, а также режима конфиденциальности в распространении результатов тестирования. Подписание юридически обязывающих документов является необходимым, но не достаточным условием лояльности со стороны всех соисполнителей, то есть не дает полных гарантий информационной безопасности. Однако в отсутствии таких документов нарушения оказываются слишком вероятными по причине элементарной неосведомленности ИТ-специалистов в том, что какие-то тестовые материалы являются секретными.

8.10. Действия организатора в случае нарушения информационной безопасности

Организатор компьютерного тестирования должен осознавать наличие рисков утечки тестовых данных в результате различных правонарушений (например, хакерских атак, фотосъемки тестовых материалов с последующей их публикацией и т.п.). В случае обнаружения утечки тестовых материалов организатор должен:

- быстро остановить процесс тестирования, сократив тем самым масштабы утечки и возможной фальсификации данных тестирования;
- официально обратиться к разработчику (или правообладателю) тестовой системы (а в ряде массовых и опасных нарушений в соответствующие подразделения правоохранительных органов Российской Федерации) с просьбой оказать действенную помощь в обнаружении источников утечки и предотвращении дальнейшей утечки;
- в случае обнаружения в открытых (социальных) сетях или на публичных сайтах в Интернете секретной или конфиденциальной тестовой информации организатор должен обратиться за помощью к провайдерам, контролирующим сервера этих социальных сетей, с просьбой остановить утечку и помочь в выявлении лиц, ответственных за утечку.

8.11. Автоматизированные обучающие системы и автоматизированные системы тестирования

В общем случае целесообразно различать автоматизированные обучающие системы (АОС, или СДО — системы дистанционного обучения) и специализированные автоматизированные системы тестирования (АСТ). Наиболее мощные АОС включают в себя АСТ как подсистемы. Большинство АОС, как правило, могут быть использованы только для самотестирования кандидатов и выполнения тестируемыми демоверсий тестов для самоподготовки и самообучения работников. Недопустимо ставить знак равенства по уровню необходимого режима секретности между материалами, предназначенными для обучения, и материалами, предназначенными для тестового контроля в ситуации экспертизы (тестового экзамена). Для целей административного тестирования предпочтительнее использовать специализированные системы АСТ или развитые подсистемы АСТ в рамках мощных АОС.

8.12. Технический регламент

Для внедрения компьютерной системы административного тестирования организатор должен разработать собственный технический регламент или адаптировать для своей организации типовой регламент. В ряде случаев данный документ может называться «организационно-техническим регламентом». Этот документ должен соответствовать не только настоящему Стандарту тестирования персонала, но и международным и национальным правовым нормам, в частности, Федеральному закону №152 РФ «О защите персональных данных» и другим подобным документам. Для внедрения компьютерной системы в целях консультативного тестирования технический регламент не требуется.

Глава 9. Сопряжение с другими оценочными процедурами и контроль качества тестирования

В практике управления персоналом организации для решения оценочных задач могут применяться как тестовые, так и нетестовые методы оценки (например, моделирующие упражнения, интервью, бизнес-симуляции, решение кейсов, обследование с использованием полиграфа, 360 градусов, ключевые показатели эффективности, деловые игры). Результаты одного и того же человека по разным методам оценки целесообразно сравнивать, а случаи расхождения анализировать.

9.1. Схемы сопряжения

Различные методы оценки применяются как независимо друг от друга, так и в комбинации, образуя комплексные оценочные технологии (например, метод «центр оценки»). Чаще всего они применяются для оценки разных компетенций, но могут быть использованы и для оценки одних и тех же компетенций. В обоих случаях возникает задача присвоения каждому из методов тех или иных весов при подсчете интегрального рейтинг-балла тестируемого.

9.1.1. *Различные комбинации тестовых и нетестовых технологий.* В комплексных оценочных технологиях, как правило, экспертные оценки имеют больший вес, чем данные по тестам²⁸. Однако в общем случае возможные комбинации тестовых и нетестовых технологий, а также присваиваемых им весов, могут быть различными:

а) «*мягкое баллирование*» (или «*комплексное баллирование*») с преобладанием экспертных оценок (например, экспертные оценки весят 66% или 75% в интегральном рейтинге, а тестовые технологии 33% или 25%);

б) «*мягкое баллирование*» с преобладанием тестовых данных (это бывает оправдано в тех случаях, когда тесты носят характер объективного испытания, а экспертами выступают внутренние сотрудники организации, не обладающие серьезным опытом в экспертных оценках);

в) «*воронка отбора*» с первичным фильтром в виде экспертной оценки (к тестированию допускаются только те, кто прошел экспертный отбор);

г) «*воронка отбора*» с первичным фильтром в виде тестовой процедуры (к экспертным оценкам, например, к интервью, допускаются только те, кто прошел тестовый отбор).

28 Например, результаты устного и письменного экзамена в комплексных процедурах вузовской аттестации или профессиональной сертификации традиционно имеют больший вес, чем результаты тестового экзамена.

«Воронка отбора», в свою очередь, может быть «вынужденной» (в ситуации экспертизы) или «добровольной» (в ситуации консультирования). Во втором случае сам тестируемый принимает решение об участии в дальнейших этапах отбора.

9.1.2. *Ситуации обязательного сопряжения.* Тестовые методики, как правило, не могут быть использованы как единственный источник информации при принятии таких кадровых решений, как прием на работу, включение в кадровый резерв, аттестация на соответствие занимаемой должности, увольнение и т.п. При этом для ряда особых видов профессиональной деятельности существуют объективные тесты, которые могут быть использованы как достаточный критерий при решении вопроса о профессиональном несоответствии работника (например, тесты на цветоразличение для профессиональных водителей). В этом случае возникает асимметричная схема сопряжения методик: низкие баллы по тесту приводят к отсеву, а высокие баллы говорят лишь о необходимости дальнейшего обследования. Таким образом, возникает обязательная «воронка отбора» с тестом в виде первичного фильтра (случай 9.1.1г).

9.1.3. *Ситуации автономного использования.* Тестовые методики могут быть использованы как единственный источник информации при принятии таких кадровых решений, как определение потребности в обучении, оперативный допуск на рабочее место (в начале рабочего дня), квалификационные испытания по окончании образовательной программы и т.п.

9.2. Согласование результатов при сопряжении

Для повышения качества принимаемых решений в особо ответственных ситуациях рекомендуется оценивать одни и те же компетенции и тестовыми, и нетестовыми методами. Это повышает валидность оценки в целом и снижает вероятность ошибок, которые могут быть вызваны, например, хорошей подготовкой участников оценки к прохождению какой-либо конкретной оценочной процедуры или утечкой информации по ключам теста.

В ситуации «мягкого баллирования» при оценивании одних и тех же компетенций тестовые и нетестовые методы могут давать несовпадающие результаты. На допустимость или недопустимость величины подобных расхождений указывает величина коэффициента корреляции. В обычном (допустимом) случае коэффициент корреляции должен превышать значение в 0,3. При получении значений коэффициента корреляции ниже 0,3 необходимо провести углубленный анализ причин таких расхождений — выяснить возможность методических ошибок и организационных просчетов в проведении тестирования или нетестовых методов, различий в трактовке оцениваемой компетенции у экспертов и у разработчиков тестов и т.п.

9.3. Выборочный контроль

При получении крайне низких или крайне высоких результатов по тестам рекомендуется проверить полученные данные с помощью других методов для исключения возможных артефактов в виде несанкционированного доступа к ключам теста, «списывания», неправильно понятой инструкции или непонимания значимости тестирования. Например, неправдоподобно высокие (близкие к 100%) результаты сразу нескольких человек из одного сеанса тестирования в одном помещении позволяют допустить отсутствие должного контроля со стороны администратора и являются основанием для повторного вызова данных участников тестирования с целью очного выполнения ими аналогичных тестовых испытаний. В ряде ситуаций массового тестирования (когда в короткий промежуток времени обследуются сотни или тысячи человек) подобная проверка может носить выборочный характер. Если

итоги этой выборочной проверки говорят о невалидности тестовой методики или недостоверности тестовой технологии, следует пересмотреть схему категоризации тестовых результатов и принятия решений вплоть до отказа от учета результатов тестирования.

9.4. Проверка валидности тестирования

Использование комбинации тестовых и нетестовых методов в рамках пилотных проектов позволяет дополнительно валидизировать²⁹ (проверить на пригодность) тестовую методику и тестовую технологию применительно к конкретной организации и управленческой задаче. Выбор в пользу психометрических тестов, отвечающих всем требованиям к качеству, не снимает с пользователей ответственности за корректность их применения при решении тех или иных управленческих задач, а также за обеспечение качества тестовой технологии. Дополнительная валидизация тестирования предполагает осуществление стандартного корреляционного анализа связей между тестовыми и нетестовыми данными. Этим обеспечивается возможность получения количественного результата (коэффициента корреляции), сопоставимого с заданными нормативами валидности (подробнее см. главу 4). При отсутствии в организации специалистов, готовых произвести такой анализ на должном уровне, целесообразным является обращение в специализированные консалтинговые компании или научные организации за помощью в его проведении.

9.5. Принцип превентивного (упреждающего) тестирования

При проведении комплексной оценки, включающей тестовые и нетестовые методы, тестирование хронологически целесообразно производить раньше других оценочных процедур³⁰. При этом необходимо принять во внимание ряд соображений:

- тестовые методы менее трудоемки при проведении и более дешевы по себестоимости (в пересчете на одного обследованного);
- тестовые данные в рамках комплексных технологий оценки могут быть основанием для формулирования оценочных (диагностических) гипотез, которые впоследствии будут проверены другими методами;
- устная обратная связь по тестовым методикам может быть интегрирована в интервью или другие подобные методы оценки;
- применение «мягкого баллирования» более предпочтительно, нежели применение «жесткой воронки», во всех случаях, где это возможно по организационным и экономическим соображениям (см. главу 2 и параграф 9.1.2);
- большинство тестовых процедур эффективно для решения задач отсева однозначно неподходящих, «слабых» кандидатов и неэффективно для отделения «сильных» от «средних»;
- применение «жесткой воронки» может повлечь за собой ошибочный отсев подходящих кандидатов в случаях, когда диагностируемые тестом критерии (например, конкретные интеллектуальные способности) не являются критичными для успешности в должности, на которую ведется отбор;

29 Проверка валидности по содержанию выполняется, как правило, разработчиком теста и обозначается термином «валидация», в то время как проверка критериальной (прагматической) валидности выполняется часто пользователем теста уже в ходе практического применения методики и обозначается термином «валидизация». Валидизация привносит в изначальные сведения о валидности теста важные дополнительные сведения.

30 Исключение могут составлять случаи, когда для поддержания имиджа работодателя и/или интереса внешних кандидатов к вакантной должности (руководители или высококвалифицированные специалисты) оказывается целесообразным первыми проводить оценочные мероприятия, связанные с непосредственным общением (например, интервью).

- обоснованный процент отсева кандидатов при использовании «жесткой воронки», как правильно, не превышает 30%³¹;
- сложные интегральные компетенции (например, профессиональная компетентность или управленческий потенциал) не могут диагностироваться только тестовыми методами.

9.6. Количественная и ранговая модели сопряжения с нетестовыми методиками

При использовании такой схемы сопряжения, как «мягкое баллирование», для подсчета интегральных рейтинг-баллов стандартизированные баллы по тестовым методикам, с одной стороны, и экспертные оценки по нетестовым методикам, с другой стороны, могут быть объединены. Экспертные оценки часто выносятся с помощью рангов (грейдов), которые сопровождаются словесными или буквенными обозначениями, например, А — высокое значение компетенции, В — выше среднего, С — ниже среднего, D — низкое значение. Интеграция результатов может при этом производиться несколькими способами.

Во-первых, путем перевода экспертных оценок в те стандартизированные шкалы, которые используются для стандартизированных тестов, с последующим суммированием экспертных и тестовых оценок. Например, в шкалу стэнов экспертные оценки по традиционной четырехбалльной шкале могут быть переведены следующим образом: оценка А «отлично» — балл 9, оценка В «хорошо» — балл 6,5, оценка С «удовлетворительно» — балл 4,5, оценка D «плохо» — балл 2 (см. пример 1 в Таблице 9.1).

Таблица 9.1. Примеры возможных вариантов соответствия десятибалльной шкалы стэнов и четырех оценочных категорий

Категория	D	C	B	A
Оценка	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пример 1	1–3	4–5	6–7	8–10
Пример 2	1–5	6–7	8–9	10

Во-вторых, путем перевода стандартизированных баллов по тестам в оценочные категории (градации А, В, С, D) с последующим составлением таблиц для указания возможных комбинаций оценочных категорий по тестам и экспертным оценкам (например, комбинация из категории А по тесту и категории В по экспертным оценкам дает Решение 2). См. Таблицу 9.2.

Таблица 9.2. Пример перевода комбинации оценок по двум методикам в разные управленческие решения

Методика 1 (тестовая)	Методика 2 (нетестовая, экспертная)			
	Категория D	Категория C	Категория B	Категория A
Категория А	Решение 3	Решение 2	Решение 1	Решение 1
Категория В	Решение 4	Решение 4	Решение 3	Решение 3
Категория С	Решение 4	Решение 4	Решение 4	Решение 3
Категория D	Решение 4	Решение 4	Решение 4	Решение 4

Примечание. Решение 1 — допуск к самостоятельной работе в искомой должности. Решение 2 — допуск к работе с участием наставника-супервизора. Решение 3 — допуск к производственному обучению. Решение 4 — недопуск к обучению на искомую должность.

³¹ Особенно это касается оценки кандидатов на управленческие позиции, для которых тестовые показатели редко гарантируют высокое качество работы. Более жесткий отсев (на уровне 50% или более) может быть приемлем в ситуации очень высокого конкурса на массовые низовые позиции или на позиции узких специалистов (свыше пять кандидатов на одну вакансию), а также при наборе недопустимо низких баллов по тесту на профессиональные знания и умения (например, невладение десятипальцевым методом печати у претендента на позицию секретаря-письмоводителя).

Глава 10. Обратная связь и принятие решений по результатам тестирования

Обратная связь (ОС) является заключительным этапом процедуры тестирования и представляет собой информацию для тестируемых по результатам проведенной диагностики. Информация для заказчиков и информация для лиц, принимающих решения (ЛПР), предоставляемая им после проведения тестирования, в данном стандарте различаются терминологически в силу возможного несовпадения данных ролей в крупных организациях.

10.1. Необходимость обратной связи

Предоставление тестируемым обратной связи в той или иной форме является *обязательным и необходимым* как в ситуации консультирования, так и в ситуации экспертизы. Отсутствие обратной связи признается ошибочным как в силу несоответствия морально-этическим нормам, так и по причине повышения вероятности принятия ошибочных управленческих решений и/или отсутствия развивающего эффекта от проведенного тестирования.

10.2. Функции и цели обратной связи для тестируемых

Функции и цели обратной связи:

- информационная — открытое информирование тестируемого о результатах тестирования;
- этическая — тактичное раскрытие тестируемому информации о нем;
- верификационная — уточнение и дополнение результатов тестирования;
- мотивирующая — формирование конструктивного отношения к результатам тестирования и позитивного восприятия аналогичных оценочных процедур в дальнейшем;
- развивающая — стимулирование тестируемого к целенаправленному развитию в указанных направлениях;
- организационная — оповещение тестируемого об организационно-управленческих решениях, принимаемых на основе результатов (например, приглашение успешного кандидата на следующий этап отбора).

10.3. Формы обратной связи

Обратная связь может предоставляться в следующих формах.

10.3.1. *Краткой или развернутой* (в виде короткого утверждения о степени соответствия результатов тестирования требованиям организации или развернутого сообщения о потенциале тестируемого, его преимуществах, недостатках, факторах риска и т.п.).

10.3.2. *Устной или письменной* (в виде очного сообщения, сообщения по телефону, видеосвязи или автоматизированного письменного отчета по результатам компьютерного тестирования).

10.3.3. *Немедленной или отсроченной* (сразу по завершении сеанса тестирования или по прошествии некоторого времени с момента его завершения). Немедленная обратная связь является более предпочтительной, однако в ее отсутствии необходимо сориентировать тестируемого по срокам получения отсроченной обратной связи. Отсрочка не должна превышать один месяц. В случае задержек в обработке результатов тестирования обратная

связь может предоставляться поэтапно в разных объемах: 1) краткая немедленная; 2) развернутая отсроченная.

Обратная связь по результатам тестирования может предоставляться вместе с обратной связью по результатам других методов оценки в случае использования комплексных оценочных технологий (например, Центра оценки).

10.4. Содержание обратной связи

По содержанию обратная связь предполагает сбалансированную качественную интерпретацию, содержащую указание как на позитивные, так и на негативные результаты с точки зрения их возможного воздействия на профессиональную успешность. Вне зависимости от функций, целей и формы она должна включать в себя следующее:

- информацию об измеряемых характеристиках (оцениваемых свойствах);
- информацию о принципах обработки результатов тестирования;
- информацию об особенностях нормативной группы, с которой сравнивается тестируемый (общая выборка по популяции, определенная профессиональная группа или локальная группа сотрудников организации);
- качественную и/или количественную информацию о результатах тестируемого.

В случае автоматизированной письменной обратной связи предпочтительно текстовое описание количественных результатов во избежание их ошибочной интерпретации. Методическая и техническая информация должна быть представлена в понятной тестируемому форме. В зависимости от особенностей тестирования обратная связь может также включать:

- информацию о качественных решениях (например, «сдано/не сдано», «пригоден/не пригоден»);
- объяснение взаимосвязи оцениваемых качеств с управленческими решениями, которые будут приниматься на основе полученного результата;
- рекомендации по развитию оцениваемых характеристик;
- информацию о возможностях и ограничениях использования результатов тестирования.

10.5. Требования к исполнителям и технической реализации

Лица, предоставляющие устную неформализованную обратную связь (например, администратор тестирования или эксперт-консультант), должны обладать навыками предоставления обратной связи и интерпретации результатов конкретной методики. В случае использования коммерческой лицензированной методики под этими навыками понимается прохождение специальной подготовки и обучения на сертификат пользователя данной методики.

10.5.1. В случае использования квазитестов профессиональных знаний и ситуационных умений, не являющихся психометрическими, обратная связь на первом этапе должна включать в себя информацию о проценте правильных ответов, а на втором — информацию об относительном результате тестируемого в сравнении с другими (процентильном балле, — см. раздел 7.4.). Причем последний этап желательно реализовать в конфиденциальном режиме программными средствами и обеспечить тестируемому возможность многократного доступа к своим результатам.

10.5.2. Содержание автоматизированной письменной обратной связи, предоставляемой компьютерной системой тестирования, находится в зоне ответственности ее разработчиков (требования к разработчику см. в главе 5), хотя окончательное решение о ее адекватности в данной ситуации обследования принимает пользователь методики. Обратная связь не должна носить жесткий или безоговорочный характер и во многих ситуациях должна иметь возможность дополнительной настройки сообщений с учетом особенностей тестируемых, корпоративной культуры организации и т.п.

10.5.3. Особые требования к ОС возникают, когда получены настолько низкие результаты тестирования (неблагоприятные в организационном контексте), что появляются основания ожидать возможный психотравмирующий эффект обратной связи. В этом случае предпочтительнее организовать не отчужденную письменную передачу информации, а живой человеческий диалог, в ходе которого можно выявить, насколько драматично воспринимает тестируемый свои результаты и как именно его можно ободрить.

Правила хранения и предоставления информации, содержащейся в индивидуальных письменных отчетах, описаны в главах 7, 8 и 9.

10.6. Информирование заказчиков тестирования и лиц, принимающих решения

Ситуация экспертизы характеризуется получением доступа к персональным результатам тестирования со стороны заказчиков и лиц, принимающих решения, которые могут быть представлены им в различной форме, но при обязательном соблюдении ряда принципов.

10.6.1. Результатами тестирования для заказчиков и/или лиц, принимающих решения, могут являться:

- профили по тестовым шкалам совместно с информацией о пороговых значениях (точках отсечения при отборе и т.п.);
- содержательная интерпретация тестовых баллов (в том числе с указанием на взаимосвязи с успешностью в профессиональной деятельности);
- интегральные рейтинг-листы по степени соответствия тестируемых требованиям должности;
- диаграммы и графики по результатам тестирования отдельных участников или их группы, а также иные формы визуализации;
- выводы и рекомендации (например, индивидуальные и/или групповые экспертные заключения, письменные отчеты).

10.6.2. Содержание результатов тестирования, форма их фиксации и представления должны быть согласованы с заказчиками на предварительном этапе.

10.6.3. Смысл тестовых шкал и полученных результатов должен специально разъясняться лицам, принимающим решения, во избежание возможных недоразумений. В отдельных случаях целесообразно запрашивать их понимание результатов на конкретных примерах.

10.6.4. Информация для принятия решений предоставляется только уполномоченным лицам, непосредственно задействованным в принятии управленческих решений по результатам тестирования; правила доступа этих лиц к результатам должны быть заранее оговорены во внутренних документах компании и в информированном согласии тестируемых.

10.6.5. Участники тестирования до выполнения теста должны быть проинформированы о круге лиц, принимающих решения (с точностью до должностей). В отсутствии такого информирования организатор тестирования уполномочен проводить только консультативное, но не административное тестирование. Подробнее об информировании тестируемых см. раздел 3.7.

10.6.6. Любая информация личного характера о тестируемом, не соответствующая заявленным целям тестирования, сохраняет статус конфиденциальной для лиц, принимающих решения.

10.6.7. Заказчик должен быть проинформирован о возможностях и ограничениях использования результатов тестирования при принятии на их основе управленческих решений (см. главы 2, 7 и 9). Заказчик должен быть сориентирован, что любой прогноз успешности работника на основе результатов тестирования носит вероятностный характер, и сохраняется серьезная вероятность ошибки (как правило, не ниже нескольких десятков процентов, но в каждом случае лучше указывать точную конкретную цифру).

10.6.8. При проведении административного тестирования информация для лиц, принимающих решения, содержит персональные данные тестируемых и их результаты, о недопустимости обнародования которых они должны быть проинформированы. Исключениями являются случаи, когда публикация информации оговаривается со всеми участниками процедуры заранее (например, в образовательном тестировании).

10.7. Принятие решений на основе результатов тестирования

Рекомендации по принятию решений могут быть включены организаторами тестирования в отчетную информацию для лиц, принимающих решения. При этом должны быть соблюдены перечисленные ниже принципы.

10.7.1. Результаты тестирования используются главным образом при принятии решений, связанных с наймом и с улучшением условий профессиональной деятельности сотрудников организации в следующих случаях:

- продвижение;
- ротация;
- присвоение или подтверждение квалификации;
- включение сотрудников в особые категории (кадровый резерв, «высокий потенциал», или HiPo, и т.п.);
- направление на обучение.

10.7.2. Результат тестирования как единственной оценочной процедуры в ситуации экспертизы не является основанием для принятия решений, ухудшающих условия профессиональной деятельности сотрудников организации (например, понижение в должности, лишение премии, увольнение), а в ситуации консультирования тестируемый сам принимает решение по неудовлетворительным результатам тестирования.

10.7.3. Результат тестирования в ситуации экспертизы используется третьими лицами для принятия решений при соблюдении следующих принципов:

- позитивные решения (например, о повышении в должности) принимаются на основе комплекса оценочных мероприятий;
- негативные решения (например, о недопуске к какому-либо виду деятельности или этапу оценочных испытаний) принимаются только при заведомо низких результатах тестирования с заранее объявленными пороговыми значениями;
- решение об увольнении сотрудника по причине несоответствия требованиям занимаемой должности может приниматься только на основе комплекса мероприятий по аттестации с участием аттестационной комиссии в соответствии с действующими положениями ТК РФ.

10.7.4. Результат тестирования используется для принятия решений, заранее известных участникам. О типах решений по результатам тестирования в разных ситуациях см. также главы 2, 7 и 9.

10.8. Использование и распространение результатов тестирования

10.8.1. Следует считать некорректным использование результатов тестирования в целях, отличных от изначально заявленных для участников тестирования.

10.8.2. Список лиц, имеющих доступ к результатам тестирования, должен быть зафиксирован во внутренних документах организации. Сотрудники организации, имеющие доступ к результатам тестирования, обязаны обеспечить их корректное использование в соответствии со статусом результатов тестирования (подробнее о техническом регламенте и условиях доступа к результатам тестирования см. главу 8).

10.8.3. Недопустимо распространение результатов, дискредитирующих участников тестирования внутри или вне организации, а также нарушающее их права.

10.8.4. Публичное распространение результатов тестирования возможно только с согласия тестируемого, оформленного документально в виде подписанного тестируемым информированного согласия (см. главы 6, 8, 11).

10.8.5. В зависимости от специфики оцениваемых свойств результаты тестирования имеют различные сроки использования, которые определяются разработчиком. Для большинства тестов профессиональных знаний и умений эти сроки составляют один год, для большинства собственно психологических тестов — два года. По истечении указанных сроков результаты тестирования могут использоваться только в деперсонализированном виде и только в исследовательских целях.

Глава 11. Этические нормы в тестировании персонала

В настоящей заключительной главе содержатся предписания и рекомендации, которые могут послужить опорой для анализа жалоб в ходе работы конфликтных комиссий. Эти рекомендации частично пересекаются с содержанием предыдущих глав, но формулируются и комментируются с точки зрения этических норм в тестировании персонала, а также возможного столкновения прав и интересов различных групп лиц.

Пользователи методик, под которыми обобщенно понимаются все категории исполнителей тестирования внутри организации, являются субъектами определенных взаимоотношений, возникающих в ходе реализации программы тестирования. Говорить об этих отношениях, не объединяя исполнителей тестовых и нетестовых оценочных методик, неправильно. За специалистами по оценке персонала, реализующими программы тестирования в организации, в данной главе закреплен термин «пользователь».

Жалобы и претензии со стороны физических лиц и организаций в отношении деятельности пользователей тестовых методик принимаются к рассмотрению в комиссиях по этике, созданных в рамках профильных общественно-профессиональных объединений (таких как Российское психологическое общество или Федерация оценки персонала). Настоящая глава суммирует принципы, на которых должна базироваться деятельность подобных комиссий.

11.1. Этика, право и этико-правовые дилеммы

11.1.1. Согласно принципу этической и юридической правомочности, любая полученная в ходе процедуры оценки информация может быть использована только в рамках действующего законодательства.

11.1.2. В случае, если этические стандарты вступают в противоречие с требованиями закона (законодательными актами РФ и международным правом), пользователь должен сообщить лицам, принимающим решения, и/или разработчикам тестовой методики об

обязательствах и ограничениях, связанных с их исполнением, и предпринять шаги для ответственного разрешения этико-правового конфликта вплоть до аргументированного отказа от выполнения определенного вида работ.

11.1.3. Если ни закон, ни этика профессионального поведения не проясняют, как действовать в определенной ситуации, пользователь должен принимать во внимание другие материалы (требования к процедуре, к инструментарию, к деловой коммуникации и т.д.) и по необходимости обращаться за консультацией к другим специалистам и/или разработчикам тестовой методики.

11.1.4. Если пользователь ограничен в праве предоставления тестируемому информации по результатам тестирования в той или иной форме, то последний должен быть оповещен об этом до начала тестирования в ходе консультации и по факту подписания информированного согласия на участие в процедуре и обработку персональных данных.

11.1.5. Пользователям следует принимать во внимание отсутствие готовых правовых норм для ряда ситуаций, связанных с тестированием персонала. Например, это касается конфликтных ситуаций и/или обнаруженных фактов нарушения этических предписаний со стороны третьих лиц³². В ситуации экспертизы интересы организации превалируют над интересами тестируемого, что во многом определяет логику действия тех или иных этических нормативов, а также разрешения возникающих дилемм.

11.2. Компетентность как этическая норма

За внедрение и эксплуатацию системы тестирования в организации несут ответственность специалисты разной квалификации, выступающие в разных ролях и наделенные различными обязательствами и полномочиями (более подробно см. главу 5). В этом разделе в определенной степени повторяются главные требования к этим специалистам, сформулированные в главе 6, но добавляется принцип общественно-профессионального контроля за квалификационным уровнем (см. параграф 11.2.6).

11.2.1. Специалисты, роль которых связана с проведением тестирования в организации, должны поддерживать необходимый уровень компетентности для осуществления своих профессиональных функций и повышать собственную квалификацию в ходе специальных обучающих мероприятий, а также путем обмена опытом с коллегами, развивать навыки профессионального общения (в частности, предоставления обратной связи по результатам тестирования) и демонстрировать профессиональную зрелость.

11.2.2. Специалисты без высшего образования при проведении тестирования могут выступать только во вспомогательной роли администраторов тестирования (как операторы компьютерной техники и исполнители по обработке протоколов ответов, подготовке аппаратуры и тиражирования стимульного материала при бланковом тестировании, осуществлению контроля поведения тестируемых при выполнении тестов, общему техническому сопровождению процедуры оценки).

11.2.3. Специалисты с высшим образованием, обладающие базовыми знаниями в области теории тестов, психодиагностики и статистики, могут выступать во всех ролях, связанных с проведением тестирования, но не с разработкой тестов и/или их батарей, а также с проектированием схем и моделей их сопряжения с иными оценочными процедурами. Последние виды работ требуют не базового, а полного высшего образования в области психологических или педагогических измерений.

32 Правовую неопределенность в данных случаях призваны компенсировать базовые принципы профессиональной этики, сформулированные, в частности, в Этическом кодексе психолога (материалы Президиума Российского психологического общества, см.: <http://рпо.рф/рпо/documentation/ethics.php>).

11.2.4. Специалисты по оценке могут делегировать своим сотрудникам и стажерам только те полномочия, связанные с проведением тестирования, компетентного выполнения которых можно от них ожидать в силу их образования, подготовки и опыта (при участии супервизора или без него).

11.2.5. Специалисты по оценке не должны допускать использования в той или иной форме тестовых методик лицами, не имеющими необходимой квалификации.

11.2.6. При рассмотрении жалоб в комиссиях по этике (этических комитетах) может быть поставлен вопрос об оценке квалификации пользователей тестовых методик, допустивших конфликтную ситуацию, и об оценке уровня их профессиональных знаний в объеме настоящего стандарта.

11.3. Этические нормы, связанные с преимуществами особой информированности

Лица, вовлеченные в проведение тестирования в организации, получают в силу своей профессиональной позиции определенные преимущества в виде особой информированности о применяемых методиках, о тестируемых и о возможных последствиях внедрения тех или иных методик в организации, что накладывает на них дополнительные морально-этические ограничения.

11.3.1. Пользователи тестовых методик воздерживаются от участия в процедуре тестирования, если знают, что их личные особенности и/или проблемы могут нанести ущерб или вред участникам тестирования или другим лицам, по отношению к которым они принимают на себя профессиональные обязательства. Хотя тестовые технологии являются более объективированными, чем большинство иных оценочных процедур, однако в случае необходимости принятия нестандартных решений по результатам тестирования и в ряде других ситуаций личность пользователя также оказывает влияние на процесс тестирования.

11.3.2. На разных этапах подготовки, проведения и анализа результатов тестирования пользователи тестовых методик стараются исключить влияние различных социальных, финансовых, организационных или политических факторов, не имеющих отношения к осуществляемой ими профессиональной деятельности, на судьбу людей, участвующих в тестировании в статусе оцениваемых.

11.3.3. Пользователи тестовых методик аргументированно отказываются от проведения тестирования, если им становится известным, что велика вероятность злоупотребления полученными данными и/или манипулирования результатами с целью продвижения несправедливого решения.

11.3.4. При выборе методик пользователи воздерживаются от использования и принятия решений по тестам, которые признаны устаревшими, потерявшими диагностическую ценность или не пригодными для реализации поставленных целей.

11.4. Этика деловой коммуникации (взаимоотношений) в ситуации оценки

11.4.1. При взаимодействии с тестируемым администраторам тестовых методик следует:

- корректно, на условиях сотрудничества соблюдать в отношениях дистанцию, позволяющую тактично сохранять ролевые различия, четко исполнять все взятые на себя обязательства, ограничивая их сферой собственной компетентности;
- не оказывать на тестируемого психологического воздействия силой убеждения, избегать предвзятости и присвоения ярлыков, соблюдать принцип свободы выбора;
- проявлять открытое доброжелательное отношение, уважать труд тестируемого, рационально использовать время;

- терпеливо и уважительно относиться к возможным фактам отказа от участия в тестировании;
- избегать конфликтов при разрешении разногласий.

11.4.2. При взаимодействии с лицами, принимающими решения, пользователям тестовых методик следует:

- до начала оценочных процедур прояснить характер ситуации тестирования, особенности требуемой информации и ограничения, связанные с требованием конфиденциальности и защитой персональных данных;
- соблюдать строгую конфиденциальность в отношении информации, полученной в процессе работы;
- не допускать преднамеренного искажения или утаивания имеющейся информации о низких результатах тестирования (тестовой оценки).

11.4.3. При взаимодействии с коллегами пользователю тестовых методик необходимо:

— поддерживать профессиональную кооперацию, включая кооперацию с коллегами, применяющими нетестовые методы оценки (возможность обмена информацией в целях повышения качества методической и организационной практики, а также тестовой оценки испытуемых);

- поддерживать уважительные отношения, оказывать помощь и поддержку коллегам в методически и/или этически сложных ситуациях;
- не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег.

11.5. Национально-культурные особенности

11.5.1. Специалист по оценке персонала (пользователь методик, тестолог) в своей профессиональной деятельности:

- уважает права других людей придерживаться обычаев, ценностей, установок, мнений, отличных от его собственных, если они не противоречат действующему законодательству;
- при поиске и отборе соискателей не допускает дискриминации по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и не участвует в любых мероприятиях, включающих несправедливую оценку, стремится учитывать языковые предпочтения, компетентность и культурный уровень участников тестирования.

11.5.2. В случае, если национально-культурные (прежде всего, языковые) различия существенны и могут влиять на справедливость отбора кандидатов, от пользователя тестовых методик требуется заказать работы по адаптации (локализации, модификации) как процедуры, так и используемого инструментария у разработчика тестовой методики, включая культурно-языковую адаптацию тестовых заданий с последующим получением новых данных по валидности, надежности и тестовым нормам. Если исполнение такого заказа оказывается невозможным в приемлемые сроки (или из-за финансовых ограничений), то необходимо осуществить замену неадекватной процедуры тестирования на иную оценочную процедуру.

11.6. Информированное согласие и использование результатов тестирования

Информированное согласие как один из ключевых организационных документов при проведении тестирования уже неоднократно описывалось в главах 6, 8 и 10. В данном разделе акцент делается на понимании этического смысла профессиональных нормативов, связанных с применением данного инструмента.

11.6.1. В информированном согласии должно быть в явном виде обозначено требование к тестируемому в ситуации экспертизы (отборочного конкурса, тестового экзамена) выполнить тестовую процедуру до конца; с этим требованием связано предупреждение о том, что выполнение только части тестового испытания ведет к присвоению нулевого или низкого тестового балла³³).

11.6.2. Информированное согласие основано на полноценном информировании тестируемых о:

- возможности или невозможности добровольного отказа от участия в процедуре оценки на любом из этапов и вероятных последствиях такого отказа;
- целях тестирования при сохранении за организаторами права определять необходимость раскрытия измеряемых параметров и общего характера тестовых заданий;
- факторах, которые могут повлиять на готовность тестируемых участвовать в процедуре тестирования (в частности, о риске, дискомфорте или границах конфиденциальности);
- персонале, осуществляющем тестирование, в том числе об опыте и квалификации специалистов;
- доступности информации (анонимность, частичная или полная открытость полученных результатов для лиц, принимающих решения, включая персональную информацию), предполагающиеся варианты огласки результатов тестирования;
- возможностях использования результатов (вариантах их участия в последующих процедурах оценивания, предназначенных участнику: например, условия найма, продвижения, развития);
- лицах, принимающих решения с точностью до должностей, правилах и правах их доступа к результатам тестирования;
- критериях оценки, процедуре сбора, порядке и сроках хранения полученных материалов, их использовании, а также о контактном лице, ответственном за администрирование, фиксацию, хранение и архивирование документов;
- возможностях, формах, сроках получения и содержании обратной связи;
- процедуре повторного тестового обследования (если она предусмотрена).

Организаторы вправе дополнять «Информированное согласие» особыми пунктами и соображениями с учетом специфики организационной задачи и применяемой методики тестирования.

11.6.3. При бланковом проведении теста каждый из пунктов информированного согласия на участие в тестировании должен быть изложен на бумажном носителе, который участник тестирования подписывает лично. При компьютерном и дистанционном онлайн-тестировании документ об информированном согласии предъявляется в электронной форме — как текст, подобный договору-оферте, снабженный интерактивным элементом для выражения

33 В ряде случаев «Информированное согласие» призвано дать понять тестируемому, что он собирается выступать в роли профессионального исполнителя, а значит, отказывается от части своих прав в пользу организации и тех лиц, которых организация обслуживает, а тест в этих условиях является частью системы профессиональных испытаний (например, фактически знаменует начало испытательного срока). Например, отменяется право человека хранить в тайне информацию о своих физических недостатках, если эти недостатки заведомо мешают выполнять профессиональную деятельность (дефекты зрения, слуха и другие очевидные недостатки) — см. подробнее рекомендуемое руководство «Практическая тестология» (Шмелев, 2013).

согласия с его содержанием. Если в ходе информирования у участников появляются вопросы, не включенные в текст информированного согласия, необходимо разъяснить все аспекты, о которых спрашивают предполагаемые участники, до начала процедуры тестирования. При использовании во время тестирования видео- и аудиозаписи необходимо дополнительно получить от участников информированное согласие на осуществление подобной записи.

11.6.4. Если в информированном согласии не указано обратное, участник тестирования имеет право на получение обратной связи по результатам тестирования (см. главу 10).

11.6.5. При появлении после тестирования новых целей, отличных от заявленных ранее, тестируемые должны быть проинформированы об этом с получением дополнительного согласия на использование имеющихся результатов в новом контексте.

11.7. Конфиденциальность и работа с полученными данными

11.7.1. В целях защиты информации тестовые задания и интерпретирующие заключения (автоматизированные или рукописные отчеты экспертов) сохраняют статус секретных и конфиденциальных. В то же время по требованию участника ему может быть предоставлена информация об используемом методическом инструментарии, основаниях для вынесения рекомендаций, заключений и управленческих решений.

11.7.2. Пользователи тестовых методик и администраторы тестирования должны принимать специальные меры по обеспечению сохранности, секретности и конфиденциальности документов, связанных с процедурными аспектами тестирования. Нарушением конфиденциальности не являются обсуждения конфиденциальной информации на формальных консультациях с коллегами или лицами, принимающими решения.

11.7.3. Вся информация о результатах тестирования также является конфиденциальной. Пользователь тестовых методик не имеет права делиться конфиденциальной информацией с лицами, не имеющими прямого отношения к проведению тестирования и выработке решений по его результатам. Если планируется использование полученных данных в исследовательских и иных целях, это должно быть сообщено участнику тестирования заранее и отражено в информированном согласии.

11.7.4. Если пользователь тестовых методик использует конфиденциальный материал результатов тестирования для обсуждения с коллегами в целях обмена опытом, данный материал должен быть изменен таким образом, чтобы не дать возможность идентифицировать тестируемого.

Заключение

Данная версия документа «Стандарт тестирования персонала» 1.3 предназначена для обсуждения в профессиональном сообществе психологов-диагностов, разработчиков оценочных методик, практических специалистов по оценке персонала. В период такого обсуждения данная версия 1.3 имеет статус проекта и не может рассматриваться как завершённый нормативный документ. Все вопросы, замечания и предложения, снабженные ссылками на главы и параграфы документа, следует публиковать на форуме «Экспертного Интернет-сообщества психологов» на сайте forum.ht-line.ru в разделе «Разработка профессиональных стандартов».

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Перечень рекомендуемой литературы

1. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. 7-е международное издание. СПб: Питер, 2001. 688 с.
2. Батурин Н.А., Мельникова Н.Н. Технология разработки психодиагностических методик. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. 135 с.
3. Фер М., Бакарак В. Психометрика. Введение. Пер с англ. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. 445 с.
4. Шмелев А.Г. Практическая тестология. М.: Маска, 2013. 688 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Глоссарий основных терминов и сокращений

HR (Human Resources, дословно «человеческие ресурсы») — в настоящее время аббревиатура HR широко используется для обозначения всей сферы управления персоналом (в том числе оценки).

IQ-баллы — баллы на стандартной шкале с параметрами: среднее равно 100, стандартное отклонение равно 15; в первых тестах интеллекта балл 100 интерпретировался как 100-процентное соответствие умственного возраста хронологическому.

IRT (Item Response Theory) — теория ответов на тестовые задания, или современная математическая теория тестов.

Авторизация пользователя — ввод логина и пароля в компьютерную (автоматизированную) систему тестирования (АСТ). Не следует смешивать авторизацию, регистрацию и аутентификацию.

Авторский тест — см. Непсихометрический тест.

Административное тестирование — тестирование кандидатов и работников с целью принятия управленческих (кадровых) решений руководителями организации. Синонимы — тестовый экзамен, ассессмент-тестирование, аттестационное тестирование, high stakes assessment, ситуация внешней оценки, ситуация экспертизы, профессиональное испытание. АТ предъявляет более высокие требования к качеству тестовых материалов (психометрическим параметрам теста), а также уровню информационной безопасности (административный контроль поведения тестируемых). От АТ следует отличать самотестирование кандидатов, консультативное тестирование, профориентационное или карьерное тестирование, проблемно-психологическое тестирование и другие виды тестирования, в которых решение по результатам принимает сам тестируемый, а оценивающий специалист предоставляет ему лишь консультативную информацию.

Администратор — специалист в организации, отвечающий за проведение тестирования в отдельных аудиториях или на рабочих местах. В отдельных случаях, когда число участников тестирования и тестовых сеансов невелико, функции администратора может выполнять пользователь тестовых методик. Следует учесть, что эта терминологическая традиция в настоящее время входит в определенное противоречие с тем, что в автоматизированных системах «администратор» — это прежде всего IT-специалист.

Администрирование теста — управление процессами подготовки тестирования, проведения и обработки результатов теста.

Администратор сеансов тестирования — специалист в организации, отвечающий за проведение тестирования в отдельных аудиториях или на рабочих местах. На практике функции администраторов могут выполнять пользователи тестовых методик, наблюдатели (супервизоры, инспектора), операторы-ассистенты либо экзаменаторы (когда речь идет о тестовом экзамене).

Альфа-коэффициент (альфа Кронбаха) — коэффициент внутренней надежности-согласованности тестовых заданий, относящихся к одной шкале — направленных на измерение одного свойства.

Анкета — нетестовый опросник с открытыми или смешанными вопросами, который позволяет получать информацию от кандидата (респондента) о нем самом. Почти во все тесты (программы тестирования) включается либо очень краткий (например, ФИО, пол, возраст), либо расширенный анкетный блок.

АОС — компьютеризированная система управления обучением (англ. эквивалент LMS — Learning Management System). От русского слова «Автоматизированная обучающая система».

Ассессмент — совокупность различных методов оценки персонала, в которых решающая роль принадлежит компетентности оценивающего специалиста (ассессора). Близкие термины — ассессмент-центр, центр оценки, метод экспертной оценки. Нередко на практике метод ассессмента фактически сводится к методу центра оценки, но в общем случае понятие «ассессмент» шире понятия «центр оценки».

АСТ — автоматизированная система тестирования (общеупотребительный англоязычный аналог — Test Management System).

Аутентификация — процедура проверки подлинности, в случае компьютерного тестирования это проверка подлинности ФИО участника (тестируемого) в дистанционном режиме. Аутентификация, как правило, включает в себя авторизацию пользователя (по логину и паролю), но не ограничивается ей и дополнительно использует биометрические данные, веб-камеры, сеансы видеосвязи и другие средства для подтверждения подлинности личности участника. Не следует путать с регистрацией пользователя.

Баллирование — процедура подсчета сырого балла по ключам и перевода сырого балла в стандартный (шкалированный) балл. См. также «мягкое баллирование».

Банк тестовых заданий — компьютерное хранилище, в котором собраны тестовые задания по определенной тематике; на основе банка заданий современные программы автоматически формируют в сеансе тестирования варианты для предъявления конкретному тестируемому.

Валидизация — проверка валидности. Другой вариант русского перевода англоязычного термина validation — валидация. Перевод «валидизация» чаще используется для обозначения дополнительной работы по выявлению критериальной валидности теста уже в ходе его практического применения, тогда как «валидация» обозначает деятельность разработчика до внедрения теста.

Валидность — соответствие результатов тестирования заявленной цели тестирования, в частности, тому свойству (или свойствам), которое измеряется. В — одно из основных психометрических свойств теста, характеризующих пригодность и обоснованность применения теста в конкретных условиях.

Внешний критерий валидности — показатель эффективности производственной (профессиональной) деятельности, относительно которого проверяется валидность теста. Близкие термины — показатель эффективности деятельности, ключевые показатели эффективности, эффективность на рабочем месте.

Воронка отбора — один из вариантов учета результатов этапа отбора (в частности, предварительного тестирования), при котором на следующий этап допускаются лишь те участники-кандидаты, которые набрали балл не ниже некоторого порогового значения («точки отсечения»). Другой вариант учета — «мягкое баллирование» (см ниже).

Выборка нормирования (стандартизации) — группа тестируемых, на которых рассчитываются тестовые нормы, или производится калибровка шкалы тестовых баллов, то есть устанавливается соответствие между сырыми и стандартизированными баллами.

Высокая группа — тестируемые, получившие наиболее высокие баллы по тесту (выше установленной границы). Объем высокой группы и/или граница могут определяться различными способами. Чаще всего это треть (квантиль 0.66) или четверть обследованной выборки (квантиль 0.75, или верхний квантиль).

Грейды — качественные градации (ступени, ранги), соответствующие определенным содержательно интерпретируемым интервалам на шкале тестовых баллов. Школьные (или вузовские) оценки — это частный случай грейдов.

Диагностическая оценка — отнесение обследуемого к определенной диагностической категории по набору значимых признаков; диагностическую оценку следует отличать от рейтинговой оценки — на одномерной шкале рейтинга.

Дистанционное тестирование — в настоящем стандарте это компьютерное сетевое тестирование, при котором процедура тестирования производится на локальном компьютере тестируемого, а обработка результатов — на сервере провайдера тестовой технологии (в частном случае, на сервере разработчика). В настоящее время дистанционное тестирование производится главным образом в режиме «онлайн». Важная разновидность дистанционного тестирования (обеспечивающая надежную аутентификацию тестируемых) — это распределенное многофилиальное тестирование, когда процедура тестирования производится в локальной сети под наблюдением локального администратора группового сеанса тестирования, а обработка результатов производится на сервере в некотором центральном офисе.

Дистрактор — неправильный ответ в тестовом задании с готовыми правильными и неправильными вариантами ответов (как правило, в тестах способностей, знаний и профессиональных навыков). Дистракторами также являются варианты ответов в ипсативном опроснике.

Достоверность — защищенность тестовой методики от фальсификации и мотивационных искажений; Д — одно из четырех основных психометрических свойств теста.

Идеальный профиль — графическая или числовая модель, отражающая наиболее желательное соотношение измеряемых свойств, например, усредненные показатели работника с высокой производительностью труда.

Информированное согласие — документ, объясняющий цели, принципы и условия планирующегося обследования, который участник подписывает до начала тестирования.

Кандидат (соискатель) — физическое лицо, участвующее в серии оценочных процедур в рамках конкурса на вакансию. В контексте отбора персонала и рекрутинга термин «кандидат» превращается в синоним термина «участник тестирования (тестируемый)», но в общем случае термин «участник тестирования» шире, так как может относиться к действующим работникам.

Кастомизированный тест — универсальный тест, прошедший определенную адаптацию, настройку или модификацию для специализированного использования в определенной организации. Кастомизированные тесты следует отличать от локальных корпоративных тестов, созданных изначально внутри организации сотрудниками этой организации с целью применения только в рамках данной организации.

Квалификационные тесты — тесты на профессиональные знания и умения. КТ не являются психодиагностическими тестами, но входят в область практической тестологии — практического тестирования персонала.

Квазитест — см. Непсихометрический тест.

Кейс-тест — тест, в котором тестовые задания содержат развернутые описания жизненных (профессиональных) проблемных ситуаций (случаев), а варианты ответа представляют собой возможные способы действия в этих ситуациях или оценки этих ситуаций. На Западе чаще используется название «ситуационный тест» (situational judgement test, или SJT).

Ключи к тесту — правила, связывающие ответы на задания и тестовые шкалы; с помощью ключей осуществляется подсчет тестовых баллов по шкалам.

Компетенции — эталоны (образцы) успешного профессионального поведения или значимые для эффективной работы характеристики работника, включающие его знания, умения, навыки, способности, мотивационную направленность и личностные черты, — все свойства, которые оказываются важными для эффективной профессиональной деятельности в определенной организации на определенной позиции (должности).

Комплексная технология оценки — совокупность оценочных процедур, в которой сочетаются тестирование и различные виды экспертных процедур (интервью, деловые игры, имитационные упражнения и т.п.). Близкие термины — центр оценки (ЦО), ассессмент. Но в отличие от ЦО и ассессмента, в КТО экспертные оценки необязательно играют решающую

роль: тестирование (как и показатели эффективности реальной деятельности) может входить в комплексную оценку с тем же весом, что и экспертные оценки.

Компьютерное тестирование — выполнение теста в режиме диалога с компьютером.

Конверсионная таблица — таблица перевода сырых баллов в стандартизированные баллы, оценки или грейды в том случае, когда линейное нормирование (перевод в z-баллы) не является корректной процедурой).

Консультативное тестирование — тестирование, которое проводится по инициативе самого тестируемого и сам тестируемый распоряжается результатами тестирования. Важно различать КТ и так называемое «административное тестирование» (см).

Конструктивная валидность — количественная мера валидности (пригодности) теста, полученная путем подсчета коэффициентов корреляции теста с другими тестами или оценочными процедурами. Следует отличать КВ от критериальной (прагматической) валидности теста, когда подсчитывается корреляция теста прежде всего с «ключевыми показателями эффективности» (КПЭ).

Корпоративная нормативная выборка — выборка протестированных работников (или кандидатов), на которых рассчитываются (пересчитываются) локальные тестовые нормы. Желательная численность КНБ — более 300 человек. Минимальная (для малочисленных профессиональных групп) — 100 человек.

Корпоративный тест — локальный тест, разработанный или адаптированный (кастомизированный) внутри производственной компании (учреждения, общества), не специализирующейся на разработке тестов, и предназначенный для внутреннего применения (но не для коммерческого распространения) — для кандидатов и работников данной компании. К КТ близки по своему статусу и уровню психометрической разработки так называемые кастомизированные тесты. Другой родственный термин — непсихометрические тесты.

Корреляция / коэффициент корреляции — мера статистической связи двух показателей. КК получает значения на отрезке от -1 до $+1$, что означает либо максимально сильную отрицательную связь, либо максимально сильную положительную связь. Например, высокая (положительная или отрицательная) корреляция между результатами теста и показателями КПЭ говорит о возможности практического применения теста для предсказания эффективности деятельности работника (кандидата).

Коэффициент дискриминативности (КД) — коэффициент, указывающий на качество (надежность) отдельного тестового задания; КД лежит в пределах от -1 до 1 и указывает на степень связи между правильным решением конкретного задания и успешностью выполнения теста в целом.

КПЭ — ключевые показатели эффективности (от англ. KPI — Key Performance Indicators). Часто выступают основным критерием для оценки практической валидности (пригодности) тестов. Близкий синоним — «показатель эффективности деятельности» (ПЭД).

Лицензионный тест (коммерческий тест) — тестовая методика, разработанная, как правило, профессиональным разработчиком, право на которую пользователь теста приобретает согласно лицензионному договору. Большинство психометрических (измерительных) тестов являются лицензионными, так как предполагают серьезные затраты разработчика (правообладателя) на их создание. От лицензионных тестов следует отличать «свободно распространяемые», а также корпоративные тесты.

Локализация — приспособление теста к местным условиям (включая языковой перевод) силами разработчика теста. Близкое понятие — «кастомизация», но в случае кастомизации эту работу могут выполнять совместно как разработчики, так и сами пользователи теста

Логит — единица измерения трудности тестовых заданий и способности тестируемого в современной теории тестов (IRT).

ЛПР — лица, принимающие решения, или руководители в организациях.

Мета-анализ — определенный метод интеграции статистических результатов, полученных разными исследователями на разных выборках.

Мягкое баллирование — учет результатов тестирования в интегральном рейтинге наряду с другими оценочными процедурами (путем суммирования тестовых баллов с определенным весом). Другой вариант учета результатов тестирования — «воронка отбора».

Надежность — мера защищенности результатов теста от случайных колебаний; *Н* — одно из четырех основных психометрических свойств теста.

Непсихометрический тест — тест, который базируется на экспертной интуиции автора и не проходил проверку на соответствие психометрическим требованиям надежности и валидности. Другие и родственные термины — квазитест, авторский тест, самодеятельный тест, интуитивный тест.

Нормальное распределение — частотное распределение тестовых баллов, соответствующее нормальному (гауссовскому закону): кривая нормального распределения, которая ставит в соответствие величину тестового балла (по абсциссе) и частоту встречаемости (по ординате), имеет характерную колоколообразную форму.

Обратная связь — информация о результатах тестирования и/или других оценочных процедур, предоставляемая участнику.

Опрос — эмпирическая вопросно-ответная процедура, позволяющая собрать статистику ответов по группе респондентов, но в общем случае не позволяющая приписать числовую характеристику индивидуальному респонденту. Не следует путать с тест-опросником.

Очное административное тестирование — тестирование, которое происходит под контролирующим наблюдением администратора, присутствующего в аудитории. Следует различать ОАТ и дистанционное тестирование с удаленным контролем со стороны администратора (через систему удаленного видеонаблюдения и т.п.).

Ошибка измерения — диапазон разброса в тестовых показателях, возникающий при повторном выполнении одного и того же теста одним и тем же тестируемым.

Показатель эффективности деятельности — независимая от результатов тестирования оценка участника, которая рассматривается как объективная в соответствующей профессиональной среде.

Пользователь тестовых методик — это специалист по оценке персонала, отвечающий за выбор методик тестирования, соответствующих целям и условиям оценки, разработку программы тестирования и анализ результатов; часто в его задачи также входит организация тестирования, внедрение и отладка комплексных тестовых систем в организации.

Прогностическая валидность — способность теста предсказать будущую эффективную работу, то есть выделить группу работников (кандидатов), которые будут успешными исполнителями.

Процентаж — доля нормативной выборки тестируемых, получивших тестовые баллы на определенном интервале тестовой шкалы. Например, процентаж «высокой группы» составляет чаще всего либо 25%, либо 33% (правая или верхняя часть нормативной выборки).

Процентильный балл — доля выборки в процентах, то есть процент лиц из числа протестированных, набравших более низкий сырой балл по тесту, чем набрал данный тестируемый. Близкий термин — «процентаж».

Психодиагностика — наука о распознавании выраженности психических свойств у человека; часть тестов, направленных на оценку персонала в организации, являются психодиагностическими, но «квалификационные тесты» чаще всего не являются психодиагностическими.

Психометрические свойства теста (или психометрические требования) — надежность, валидность, репрезентативность и достоверность.

Психометрический тест — тестовая методика, разработчик которой выполнил проверку психометрических свойств и показал удовлетворительные значения надежности, валидности и репрезентативности.

Разработчик тестовых методик — прикладной математик или психолог, разрабатывающий современные измерительные (психометрические) тесты с использованием специализированных компьютерных инструментов конструирования тестов.

Распределение тестовых баллов — частоты встречаемости тестовых баллов среди всех прошедших тестирование (в нормативной выборке). Распределение может описываться в табличной и графической форме.

Регистрация пользователя — создание учетной записи пользователя в компьютерной системе (АСТ). Регистрация предусматривает создание логина и пароля и предшествует авторизации (вводу готовых логина и пароля). Регистрация задает роль пользователя в системе АСТ (например, роль тестируемого, или роль тестирующего администратора, или роль лица, принимающего решение и имеющего доступ к результатам и т.п.).

Режим секретности — режим распространения тестовых материалов (тестовых заданий), исключающий преждевременное знакомство тестируемых с этими заданиями. Режим секретности обеспечивается техническими и административно-юридическими инструментами. В юридической литературе «режим секретности» часто именуется как «режим ноу-хау» (гражданский кодекс РФ).

Режим конфиденциальности — ограниченный доступ к результатам тестирования только для лиц, подписавших протокол конфиденциальности, либо самих тестируемых, подписавших информированное согласие. Этот режим, в частности, исключает публикацию результатов тестирования под фамилией тестируемого без его согласия.

Рейтинг-балл — итоговый результат комплекса оценочных процедур, определяющий место каждого обследованного в ранговом ряду (в рейтинг-листе). Простейший способ получения РБ — суммирование нормированных результатов, полученных по каждой оценочной процедуре. РБ — это способ интеграции тестовых и нетестовых методик. РБ — это показатель на рейтинговой шкале.

Рейтинговая шкала — система значимых для организации критериев, которая используется для упорядочивания объектов оценивания (в частности, работников, учащихся и т.п.) в соответствии с их ценностью относительно этой системы. Следует различать рейтинговые шкалы и диагностические оценки.

Репрезентативность — мера соответствия тестовых норм, полученных на нормативной выборке (выборке стандартизации), тому контингенту, на котором проводится тест; Р — одно из четырех основных психометрических свойств теста.

Респондент — лицо, которое отвечает на анкету, опросник или тест-опросник; в случае тестов знаний или способности говорят о тестируемом, или участнике тестирования. Правильнее говорить, что тестовые задания выполняют, а не «отвечают на вопросы», ибо в тесте задания часто не имеют формата вопросов (например, текст с пропусками для заполнения).

Ретестовая надежность — устойчивость результатов тестирования во времени; она измеряется путем расчета корреляции между результатами первого и повторного тестирования одной и той же группы тестируемых (методика измерения надежности «тест–ретест»).

РПО — Российское психологическое общество. Являясь наиболее авторитетной национальной профессиональной ассоциацией, РПО обеспечивает независимую сертификацию (оценку качества) психодиагностических тестовых методик. Временный регламент требований к психодиагностическим методикам разработан специальной Комиссией РПО.

Самодетальный тест — см. Непсихометрический тест.

Самотестирование — процедура тестирования, получившая распространение в недавнее время — с началом массового применения дистанционного онлайн-тестирования в глобальных сетях (в Интернете). Эта процедура, как правило, не требует высоких стандартов информационной безопасности, так как кандидат может проходить тестирование под псевдонимом, может сам принимать решения на основе своих результатов, может сам отказаться от использования своих результатов.

Система сертификации — совокупность организаций и мероприятий, которые подтверждают соответствие тестовых методик профессиональным стандартам; сертификация пользователей тестов подтверждает квалификацию специалистов в области профессионального применения тестов.

Ситуация консультирования — ситуация обследования, которая возникает по инициативе самого обследуемого, являющегося одновременно и владельцем результатов тестирования и лицом, принимающим решение. Родственные термины: ситуация клиента, конфиденциальное тестирование.

Ситуация экспертизы — ситуация, когда обследование проводится по инициативе третьих лиц, и главным пользователем его результатов оказываются лица, принимающие решения в интересах организации, а не в интересах обследуемого. Родственные термины: административное тестирование, аттестационное тестирование, high-stakes assessment.

Содержательная валидность — один из ключевых видов валидности теста, связанный с экспертными оценками соответствия между содержанием тестовых заданий и профессиональной деятельностью тестируемых. Авторское обоснование такого соответствия следует рассматривать как частный случай экспертных оценок такого рода (автор — это один из экспертов).

Социальная желательность — это установка большинства тестируемых (респондентов) давать при выполнении тест-опросников так называемые «социально-одобряемые ответы».

Стандартизация теста — сбор обширного банка данных с целью измерения репрезентативных тестовых норм; после стандартизации в процедуру теста уже запрещается вносить модификации — вплоть до пересмотра и создания новой версии методики.

Стандартизированные баллы — это тестовые баллы на стандартных шкалах, соответствующие определенным сырым баллам, полученным определенными участниками тестирования. Стандартизированные баллы являются лучшим приближением к истинным баллам (теоретически-возможным с идеальной точностью), но отличаются от истинных баллов в силу ошибки измерения.

Стандартные шкалы — шкалы, для которых искусственно заданы фиксированные значения среднего и стандартного отклонения, а распределение тестовых баллов подчинено нормальному закону. Примеры стандартных шкал — шкале стэнов от 1 до 10, шкала Т-баллов, шкала IQ. Тестовые баллы на стандартных шкалах называются стандартизированными или нормированными.

Стэны (от англ. sten = standard ten) — баллы на стандартной шкале «стандартная десятка» (от 1 до 10). Среднее значение равно 5.5, стандартное отклонение — 2.

Сужение выборки по критерию (англ. range restriction) - в том случае, если критериальная валидность теста проверяется только по группе «высокопроизводительных работников», а «низкая группа по критерию» никак не рассматривается, результаты проверки критериальной валидности оказываются заниженными.

Супервизор — в настоящем стандарте уполномоченный, подготовленный наблюдатель в аудитории, где выполняется тестирование.

Сырой балл — суммарный балл, полученный тестируемым согласно его или ее ответам, рассчитанный в соответствии с ключами. Сырой балл невозможно интерпретировать без сравнения с тестовыми нормами или без перевода в стандартную тестовую шкалу.

Т-баллы — баллы на стандартной шкале с параметрами: среднее равно 50, а стандартное отклонение равно 10. Часто используется тысячебалльный вариант Т-шкалы, на которой среднее равно 500, а стандартное отклонение — 100.

Тест/тестовая методика/методика тестирования — методика оценки индивидуальных свойств работника (кандидата), которая производится по стандартизированной процедуре (опирается на стандартный, одинаковый для всех набор заданий) и выдает результат в количественной форме — в виде тестового балла на количественной шкале (шкалах).

Тестовая шкала/шкала теста/измерительная шкала — шкала количественных результатов тестирования (тестовых баллов). Важно различать шкалу «сырых баллов» и шкалу стандартизированных баллов. В случае легкого теста средний показатель на шкале «сырых баллов» смещается к правому краю шкалы, а в случае трудного — к левому. На стандартной шкале средний балл всегда оказывается в центре шкалы, независимо от трудности теста.

Тестовые материалы — материалы теста, включающие тестовые задания, предтестовую инструкцию, параметры количественной обработки (ключи и нормы), тексты интерпретирующих сообщений (систему интерпретации). На тестовые материалы распространяется режим секретности (не путать с режимом конфиденциальности).

Тестовые нормы — граничные значения на шкале тестовых баллов, отделяющие интервалы с различной интерпретацией.

Тест-опросник — это тестовая процедура, в которой индивидуальные результаты выражаются на шкале тестовых баллов, а тестовые задания формулируются как вопросы, касающиеся характера, привычек, установок и предпочтений человека; в ТО, в отличие от тестов на способности и знания, не бывает однозначно правильных или неправильных ответов, а баллы за ответ начисляются в соответствии с близостью к ключевому ответу.

Точка отсечения (англ. *cut-off score*) — точка, разделяющая всех тестируемых, выполнивших тест, на две категории (например, успешные и неуспешные). Синонимичные названия для ТО — «порог отсева» или «порог отбора».

Участник тестирования — в тексте настоящего стандарта физическое лицо, которое выполняет тест, то есть тестируемый. Использование термина «участник» в контексте оценки персонала является предпочтительным и более корректным, чем термин «испытываемый». В частном случае уместно называть тестируемого термином «респондент» (в случае применения тест-опросников).

Центр оценки (ЦО) — комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях. Федерация оценки персонала разработала отдельный «Стандарт центра оценки», который наряду с данным «Стандартом тестирования персонала» является основой для профессиональной деятельности специалистов по оценке персонала.

Шкала лжи — особый количественный инструмент для проверки уровня достоверности каждого индивидуального протокола. Чаще всего шкала лжи в тест-опросниках состоит из заданий, провоцирующих социально-желательные ответы. Высокий балл по шкале лжи позволяет интерпретировать часть протоколов тестирования как недостоверные.

Шкалирование — это процедура, в результате которой устанавливается правило отображения сырых баллов в стандартные на некой стандартной шкале. Близкий термин — стандартизация. Другое возможное значение термина «шкалирование» связано с применением особых «методик шкалирования»: респондент в этом случае дает субъективные оценки определенным объектам по определенному набору шкал.

Шифрокод — буквенно-цифровой код, который может быть использован в автоматизированной системе тестирования (АСТ) вместо фамилии и инициалов тестируемого. В отличие от паролей шифрокоды могут быть опубликованы (например, с целью конфиденциальной групповой обратной связи о результатах тестирования для самих тестируемых; такова многолетняя практика вступительных экзаменов во многих вузах). При этом соответствие шифрокода и ФИО тестируемого является секретом для всех пользователей АСТ, кроме тех, кто имеет специальные полномочия — владеет таблицей соответствия, которая может храниться вне самой АСТ. Использование шифрокодов снимает с организации, являющейся внешним хостинг-провайдером АСТ, необходимость обработки идентификационных персональных данных (ФИО), которые остаются в кадровых системах организации. На шифрокодах может базироваться анонимное дистанционное самотестирование. Аналогом шифрокода является логин, не позволяющий идентифицировать пользователя (маскирующий логин). Не следует путать шифрокоды с пин-кодами (персональный идентификационный код), так как пин-коды часто используются в банковской системе как функциональный аналог пароля. Подробнее об опыте применения шифрокодов в АСТ см. рекомендуемую книгу «Практическая тестология» (Шмелев, 2013).

Экспертная оценка — оценочная процедура, в ходе которой либо свойства человека, либо эффективность его деятельности оцениваются людьми, знающими оцениваемого или наблюдающими его поведение. Определенный субъективизм ЭО компенсируется участием нескольких независимых друг от друга экспертов. Очень часто ЭО выставляются по итогам интервью, деловых игр, имитационных упражнений, и в этом качестве ЭО дополняют и результаты тестирования и позволяют их перепроверить.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Некоторые важнейшие расчетные формулы

1. Формула перевода сырых баллов в стандартизированные

Формулы перевода в общем случае выглядят так (для упрощения разобьем одну формулу на две простые, применяемые последовательно):

$$\frac{Z=X-\bar{X}}{S} \quad (1.1)$$

$$Y = Z \cdot St + Mt \quad (1.2)$$

где X — сырой балл тестируемого, $\bar{X}$ — эмпирическое среднее арифметическое сырых баллов на нормативной выборке (должно быть указано в описании теста), S — эмпирическое стандартное отклонение на нормативной выборке (должно быть указано в описании теста), Z — стандартизированный балл испытуемого на Z -шкале (шкале с параметрами: среднее $Mz = 0$, отклонение $Sz = 1$), Mt — теоретическое среднее на избранной стандартизированной шкале (см. табл. 7.1), St — теоретическое стандартное отклонение на избранной стандартизированной шкале (см. табл. 7.1), Y — стандартизированный балл тестируемого в выбранной шкале.

2. Расчёт ошибки измерения на основе надёжности

Стандартная ошибка измерения — относительная доля случайного изменения (дисперсии) измеряемого показателя по отношению к совокупному изменению этого показателя (общей дисперсии). Из общей логики, чем меньше строгость измерения (т.е. допустима большая ошибка измерения), тем ниже надёжность. Рассмотрим формулу, связывающую эти два показателя:

$$R = 1 - \frac{S_e^2}{S^2} \quad (2.1)$$

R — надёжность измерения (должна быть указана в описании теста), S — эмпирическое стандартное отклонение на нормативной выборке (должно быть указано в описании теста), S_e — стандартная ошибка измерения.

Исходя из этой формулы можно выразить стандартную ошибку измерения через надёжность и стандартное отклонение.

$$S_e = S\sqrt{1-R} \quad (2.2)$$

С вероятностью 95% истинное значение тестового балла тестируемого лежит в интервале

$$(X - 1,96 \sqrt{1-R}; X + 1,96 \sqrt{1-R})$$

Для определения стандартной ошибки разности двух показателей 1 и 2 необходимо пользоваться формулой

$$S_{e_{12}} = \sqrt{S_{e_1}^2 + S_{e_2}^2} \quad (2.3)$$

Где S_{e_i} — стандартная ошибка измерения для показателя i ($i = 1$ или 2).

Поскольку чтобы сравнивать два показателя, необходимо перевести их в одну стан-

дартную шкалу, имеющую одинаковое стандартное отклонение, то воспользовавшись формулой 2.2, можно представить стандартную ошибку разности двух показателей как

$$S_{e_{12}} = S \sqrt{2 - R_1 - R_2}$$

где R_i — надежность измерения показателя i ($i = 1$ или 2).



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Russian Standard for Personnel Testing (Interim version, designed for a discussion)

Nikolai BATURIN (*Psytest, Chelyabinsk, Russia*)

Evgenii VUCHETICH (*Exect Partners Group, Moscow, Russia*)

Svetlana KOSTROMINA (*St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia*)

Boris KUKARKIN (*Exect Partners Group, Moscow, Russia*)

Evgeny KUPRIYANOV (*Higher School of Economics, Moscow, Russia*)

Evgeny LURIE (*ECOPSY, Moscow, Russia*)

Olga MITINA (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Anna NAUMENKO (*Independent Consultant, London, UK*)

Ekaterina OREL (*Higher School of Economics, Moscow, Russia*)

Yulia POLETAEVA (*SHL, Moscow, Russia*)

Alexey POPOV (*ECOPSY, Moscow, Russia*)

Alex POTAPKIN (*Independent consultant, Moscow, Russia*)

Svetlana SIMONENKO (*Detech, Moscow, Russia*)

Julia SINITSINA (*TalentQ, Moscow, Russia*)

Alexander SHMELEV (*Humanitarian technologies, Moscow, Russia*)

Abstract. In recent decades Russian companies have seen a widespread use of psychometric testing as part of personnel assessment procedures; however, until now there have been no single, universally accepted document containing the list of requirements and criteria for assessing the quality of testing. Russian standard for personnel testing was established in 2014–2015, on the initiative of the National Confederation of “Human Capital Development” and supported by the expert community. This standard is intended to clarify and popularize the Russian speaking space of one of the basic principles of shared responsibility: the test is responsible for the quality of the developer, and for the quality of the test — the user of techniques. This standard is developed in the period of information and computer revolution, which has led to the proliferation of new types of testing — especially remote online testing has become particularly relevant for large, geographically distributed companies. The standard is designed to solve this problem at the level common to all of the professional community of methodical, technological and ethical requirements for the testing procedures and regulations for the use of their results. In the development of the Russian standard takes into account the recommendations of national and international guidelines for the development and application of test methods. This first edition of the Russian standard for personnel testing — a generally applicable practice-oriented methodological guidance. It lays the foundation for further development of more detailed and highly specialized standards, and is the basis for “professional standards for personnel evaluator” along with the standards of other valuation methods and procedures.

Keywords: Russian standard for personnel testing; testing; online testing; test methods; psychological testing; evaluation of staff; psychometric tests; reliability; validity; professional selection; tests of professional knowledge.

Chapter 1. Characteristics of the Russian Standard for Personnel Testing

1.1. Rationale for developing the Standard

In recent decades Russian companies have seen a widespread use of psychometric testing as part of personnel assessment procedures; however, until now there have been no single, universally accepted document containing the list of requirements and criteria for assessing the quality of testing. It is obvious that incorrect use of test methods leads to serious negative consequences both for test takers and for organizations using test results in making managerial decisions of various scale and significance. Realization of the potential of specific test methods depends on how well and appropriately they are being used; errors in the application invalidate the results even when quality methods are being used.

The Standard is designed to explain and promote one of the basic principles of shared responsibility: the developer is responsible for the quality of the testing instrument and the test user is responsible for the quality of test administration. This standard is being developed in the era of information and computer revolution, which has already led to the proliferation of new testing technologies, mainly, remote online testing becoming particularly relevant for large, geographically distributed companies. The natural emergence of terminology to describe new processes, procedures and types of testing (e.g., remote online testing) marks the urgent need for unification of the concepts used in order to improve mutual understanding between test developers and test users.

The Standard is designed to educate test users at the level of methodical, technological and ethical requirements for the testing procedures and regulations for the use of test results, common to all of the professional community.

1.2. Prototypes used

The Russian Standard took into account national and international guidelines for the development and use of test methods, such as:

- Interim Standard for Psychological Tests accepted in 2011 by the Psychometric Testing Section of the Russian Psychological Society (Baturin, Melnikova, 2012);
- Russian Standard for Assessment Centers (2013);
- International Test Commission. ITC Guidelines on Test Use (2013);
- British Psychological Society. Guidelines for the Development and Use of Computer-Based Assessments (2002);
- European Federation of Psychologists' Associations. EFPA Review model for the description and evaluation of psychological and educational tests — Test review form and notes for reviewers (2013);
- New Zealand Psychologists Board. Guidelines on the use of Psychometric Tests (2013);
- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. Standards for educational and psychological testing (1999).
- Considered standards testify the experience and practice of test use gained in Europe, USA, Russia and other countries.

This first edition of the Russian Standard for Personnel Testing is a generally applicable, practice oriented methodological guidance. It lays the foundation for further development of more detailed and highly specialized standards and forms the basis for "Professional Standard for Personnel Assessment Professionals" along with other standards of assessment methods and procedures.

1.3. Status of the current Standard

The Standard is a scientifically sound document. The standard represents not a legal, but a professional, cultural and ethical norm, i.e. professional community is invited to accept the rules and requirements of the Standard voluntarily. All provisions constitute guidelines for practitioners assessing candidates and employees within an organization or providing personnel assessment services to other organizations. The document contains recommendations which, if ignored, can lead to distortion or loss of quality of the test results obtained in organizations.

The first version of the Standard was developed in 2014–2015 by a special commission created within the Personnel Assessment Federation at NC HCD (National Confederation of Human Capital Development). The commission included both leading academic experts and representatives of business organizations, developing and distributing psychological tests and providing assessment services with the use of test technologies. Currently, the document is adopted as an intercorporate standard for all assessment providers that are members of the Personnel Assessment Federation. In the future, the document is expected to acquire national status.

1.4. Purpose and objectives of the Standard

Formation and prevalence of modern scientifically sound concepts of psychometric testing¹ and correct use of test results.

Regulation of test use activities.

Providing information about the rules increasing efficiency of psychometric testing.

Regulatory support of test use activities and professional arbitration².

Informational support of the quality assessment of psychometric tests.

Informational support for decision-makers considering using psychometric tests.

Promoting applied research validating the effectiveness of psychometric testing.

1.5. Target audience of the Standard

1.5.1. The Standard is addressed to those who:

- are test users;
- make decisions about the use of psychometric testing;
- advise and examine the development and application of psychometric tests;
- sell psychometric tests as a service, that is conduct projects based on testing;
- develop and sell psychometric tests as a product;
- research the effectiveness of psychometric tests;
- provide organizational and technical conditions for testing;
- sit psychometric tests.

1.5.2. The chapters of the document intentionally contain a number of repetitions, as the Standard addresses not only to a small group of expert psychometricians but also to other professionals who are not expected to read the entire text of the document. The repetitions allow referring to the individual chapters without having to read the entire Standard. For example, Chapter 8 is addressed not only to psychometricians, but also to IT specialists and it covers the issues discussed in Chapter 6 from a slightly different angle. Some paragraphs of Chapters 3 and 6 are also interrelated and contain repetitions.

1 Hereinafter, by default testing refers to candidates and employees. In other cases, special notes or comments are included.

2 “Professional arbitration” is the settlement of disputes arising between test users (clients) and test developers, as well as between employees sitting tests and organizations that make decisions based on test results.

In cases when test developers and local test administrators are essentially different groups of people test developers are advised to start with Chapter 3 and test administrators — with Chapter 6. Chapter 11 is addressed to the members of conflict commissions set to deal with possible complaints of test takers, and this chapter overlaps with Chapters 3, 5 and 6.

The repeats also facilitate the application of the Standard requirements at different stages of test delivery: when preparing testing programme it is enough to reread Chapter 3, when actually administering tests it is OK to read Chapter 6, when giving feedback — Chapter 10, etc. Most of the recommendations on reading order are summarized in Table 1.1.

Table 1.1 Reading recommendations for the Standard for Personnel Testing

Professional Groups	Recommended chapters
Test users	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Test administrators	3, 5, 6, 8
Supervisors	1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11
Test developers	1, 2, 4, 5, 6, 7
Subject matter experts	2, 5, 10
Software developers	3, 6, 8, 9
IT specialists (system administrators, network administrators)	8
HR decision makers	9, 10, 11

1.6. Implementation of the Standard provisions: mandatory and desirable

Most of the provisions of the Standard should be seen as guidelines, that is as desirable but not mandatory professional standards. Exceptions are those which are directly dictated by the current Russian legislation. Following these guidelines improves the quality of testing procedures and obtained results, and ignoring them reduces the quality of testing down to a critically low level.

This standard does not imply that tests and testing activities could be deemed as either “suitable” or “unsuitable”. This standard is intended to help divide psychometric tests and testing activities into a higher number of qualitative categories: the more requirements of the Standard are implemented, the higher the quality of the test and relevant testing programme. Therefore, this Standard does not prohibit the use of tests of low quality, but it helps to rank tests by quality. To assess the quality of a test in question it is recommended to at least roughly estimate the percentage of test properties conforming to this Standard. If more than half of the properties does not comply with the Standard requirements it might be considered as a serious argument to discontinue the contract with the test provider.

When given a choice between several potential test providers, each of which complies with the majority (more than 50%) of the Standard requirements, in terms of quality the one who complies with the higher number of requirements (i.e. demonstrating more congruence with the Standard) should be preferred.



Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени

КВЯТКОВСКАЯ Мария Денисовна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье описывается исследование особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени в зависимости от гендера руководителя. В результате проведения анализа литературы по заданной тематике исследователем выявлено, что вопрос принятия решений руководителями в ситуации цейтнота остается нераскрытым, хотя является крайне актуальным в условиях существующей бизнес-действительности. Более того, было замечено, что в большинстве исследований, направленных на изучение индивидуально-психологических различий между руководителями, понятия «пол» и «гендер» не разводятся, что накладывает отпечаток на результаты подобных исследований. Поэтому было принято решение исследовать особенности принятия решений руководителей в условиях нехватки времени в зависимости от уровня их маскулинности/феминности/андрогинности. Для исследования данного вопроса был выбран экспериментальный метод и разработан универсальный кейс, направленный на оценку решений руководителей. В исследовании приняли участие 84 управленца, задействованных в различных профессиональных сферах. В результате проведенного исследования доказано, что в ситуации нехватки времени руководители с различным гендером принимают решения по-разному, что ещё раз подчеркивает невозможность простого переноса половых различий при изучении руководителей с позиции социального пола. Было выявлено, что феминные руководители, принимающие решения в подобных условиях, наименее подвержены влиянию ситуации цейтнота, в то время как у андрогинных и маскулинных испытуемых большее количество показателей решений снижается. Разработанный и апробированный в настоящей работе методический инструментарий может быть актуален в процессе обучения молодых руководителей особенностям принятия решений в нестандартных условиях, а также оценки руководителей любого уровня управления.

Ключевые слова: принятие решений; гендер; руководители; нехватка времени; цейтнот.

Введение

Эффективность любой организации зависит от множества факторов, но прежде всего на её стабильное развитие и процветание влияет грамотное руководство. В условиях крайне динамичной и неустойчивой внешней среды руководитель должен уметь не только обнаружить происходящие изменения, но и перестроить деятельность своего бизнеса в соответствии с ними. Поэтому, как отмечают исследователи, важнейшей функцией руководителя является своевременное и взвешенное принятие того или иного решения (Карпов, 2007).

Однако стоит отметить, что в современных организациях большинству руководителей приходится осуществлять управленческую деятельность и принимать решения в условиях жесткого дефицита времени. В подобных ситуациях крайне высока вероятность допустить управленческую ошибку, которая может привести не только к провалу отдельных нововведений, но и повлечь за собой крах всей организации. Кроме того, в последние годы различные руководящие посты все чаще занимают женщины (Грошев, 2007; Jonsen & Maznevski, 2011). Как правило, руководителям обоих полов предъявляются совершенно идентичные требования, однако в целом исследователями отмечается, что руководство компаний мужчиной или женщиной имеют ряд отличий (Грошев, 1998; Грошев, Королёва, Загузова, 2007; Jonsen & Maznevski, 2011). Исходя из этого, можно предположить, что различия при принятии решений между руководителями разного пола будут проявляться и в ситуациях нехватки времени.

Проблема принятия управленческого решения в современной психологической литературе представлена достаточно широко: выделены этапы принятия решения (Карпов, 2007), описаны феномены, приводящие к ошибкам при принятии решений (Кабаченко, 2000; Useem, 2006; Halpern, 2009), рассмотрена специфика принятия решений в бизнесе (Иванова, Михайлова, Штроо, 2008), выявлены факторы, затрудняющие процесс принятия решений (Карпов, 2007), в том числе и влияние нехватки времени (Young, Goodie, Hall & Wu, 2012). Отдельно обсуждается возможность проведения экспериментов в этой области (Карпов, 2013). Стоит отметить, что вопрос количества имеющегося времени в деятельности руководителей и влияние его нехватки (цейтнота) при принятии решений волнует исследователей различных дисциплин. Тем не менее, тема принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени остается нераскрытой, хотя является крайне актуальной в условиях существующей бизнес-действительности.

Наряду с гендерными различиями в стилях управления организациями (Грошев, Королёва, Загузова, 2007), в поле внимания исследователей оказывались также различия между руководителями разного пола при принятии управленческих решений (Грошев, 1998; Грошев, Загузова, 2006; Загузова, 2008). Однако во многих современных психологических исследованиях понятия «гендер» и «пол» не разводятся, хотя от этого существенно зависит научное понимание специфики управленческой деятельности в целом и принятия решений руководителем в частности. В связи с этим особый интерес представляют особенности принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени в зависимости от гендерной принадлежности управленца, а именно — от уровня его маскулинности, феминности или андрогинности. Соответственно, целью настоящего исследования является выявление и изучение гендерных аспектов принятия решений руководителями в условиях нехватки времени.

Теоретические и методологические основы исследования

Исследования гендерных различий в управленческой деятельности

Проблема гендерных различий в стилях управления руководителей интересует как зарубежных, так и отечественных психологов достаточно продолжительное время. Поэтому исследований в данной области с каждым годом становится все больше. Интересным фактом является то, что до недавнего времени подобные исследования проводились только среди мужчин-руководителей или же в смешанных группах (Михайлова, 2010). Чаще всего исследователи пытаются описать гендерные различия в стилях руководства. Так, проведя анализ большого числа исследований в данной тематике, О.В. Котоманова приходит к

выводу, что отличия женщин–управленцев от управленцев-мужчин заключаются в использовании различных стратегий: женщины чаще используют смешанные стратегии, например, сочетание «железной хватки» и «материнских наставлений», в то время как мужчины «являются сторонниками одной стратегии поведения». Другими словами, поведение женщины-руководителя является более гибким по сравнению с мужским (Котоманова, 2009). По мнению автора, данная гибкость является явным преимуществом именно женщин-руководителей.

Большое исследование гендерных особенностей руководителей было проведено В.К. Кошкиной (2009). В результате были выявлены следующие различия: в конфликтных ситуациях женщина-руководитель скорее выберет тактику избегания, в то время как у руководителей-мужчин преобладает тактика соревнования или сотрудничества. Были выявлены более высокие коммуникативные способности у женщин-управленцев, что также отмечается и другими психологами (Hellman, 2006), в то время как организаторские способности оказались на уровне выше среднего у всех руководителей вне зависимости от пола. При необходимости получения какой-либо информации мужчины прибегают к официальным источникам (документы и др.), женщины используют сплетни, слухи, разговоры в кулуарах, то есть неофициальные источники (Кошкина, 2009). Кроме того, исследователи определяют женский стиль руководства как более мягкий и демократичный, а мужской — как авторитарный и жесткий. С этим связан тот факт, что руководители-женщины охотнее делятся своей властью и информацией, надеясь таким образом установить в коллективе атмосферу доверия (Панкратова, 2011).

Стили поведения во взаимоотношениях с подчиненными у мужчин и женщин — руководителей также имеют ряд отличий. В исследовании, проведенном Дж. Холмс, рассматривался такой способ адаптации новых сотрудников, как наставничество (Holmes, 2005). Анализировались стратегии наставничества, которые все чаще применяются в современных организациях, занятых в различных сферах бизнеса. Было выделено пять различных стратегий и доказано, что наставничество женщин–руководителей также эффективно, как и у их коллег мужского пола, с которым прежде оно всегда было тесно связано. Отмечается, что наставничество женщин–руководителей отличалось доступностью формулировок и высокими коммуникативными навыками.

Исследования гендерных особенностей при принятии управленческих решений

Одно из первых исследований И.В. Грошева было направлено на выявление личностных особенностей и гендерных различий при принятии решений (Грошев, 1998). Методической основой послужил переработанный и дополненный опросник В.В. Кочеткова и И.Г. Скотниковой (Кочетков, Скотникова, 1993), который был дополнен десятью ситуациями. В ходе исследования испытуемым предъявлялись 23 типичные ситуации, в которых им следовало принять то или иное решение. Всего в опросе было задействовано 135 руководителей различного ранга, из них 68 были женщины и 67 мужчины. При обработке результатов исследователь пришел к следующим выводам. Женщины-руководители менее уверены в себе при достижении своих целей. В ситуациях, требующих наказания подчиненных, они скорее применяют моральное или же психологическое воздействие, в то время как их коллеги мужчины используют административные меры. Женщины–руководители рассматривают большее количество вариантов решения существующей проблемы, в основном прибегая к своей интуиции, мужчины в этом же случае ссылаются на рассматриваемую ситуацию, условия и свою логику. Стиль управления руководителей женского пола исследователь отнес к ситуативному типу, а руководителей мужского пола — к диспозиционному. Данный факт

говорит о том, что женщины–руководители скорее рассматривают проблему в условиях «здесь и сейчас», а мужчины–руководители судят о проблеме, исходя из каких-либо диспозиций (предрасположенностей) поведения. В ходе исследования было также выявлено, что женщины–руководители не предрасположены к постановке своих усилий и действий по решению определенной проблемы «во главу угла». При принятии решений действия женщин–руководителей направлены на перестройку отношений, например, в коллективе, действия руководителей мужского пола — на переосмысление правил и норм организации. Рассматривая руководство в условиях риска, исследователь пришел к выводу, что в схожих ситуациях мужчины склонны проявлять большую потребность в самоутверждении и агрессивности, чем женщины.

В исследовании, проведенном И.В. Грошевым совместно с Т.А. Загузовой, прослеживались наличие или отсутствие гендерных различий, связанных с возрастом руководителей (Грошев, Загузова, 2006). Данное исследование являлось продолжением исследования, описанного выше. В итоге были получены следующие результаты: «с увеличением возраста у мужчин–руководителей локус контроля меняется от внешнего к внутреннему, а у женщин–руководителей такой тенденции не выявлено». Кроме того, исследователи рассматривали гендерные различия в типах принимаемых решений и их зависимость от увеличения возраста. Психологи анализировали принимаемые руководителями–испытуемыми решения в соответствии с классификацией типов решений Ю.Н. Кулюткина (1970). Рассматривались четыре вида решений: уравновешенные, импульсивные, замедленные, осторожные и решения с риском. Было выявлено, что руководители–мужчины чаще придерживаются импульсивных решений и решений, связанных с большим риском, при этом с возрастом данная тенденция идет на спад, что говорит о том, что опыт, приобретаемый мужчиной, влияет на преодоление эмоций при принятии решений. Женщины, наоборот, в большем количестве случаев принимают уравновешенные и осторожные решения, что говорит о высоком самоконтроле в момент принятия решений, при этом, данный вид решений преобладает у руководителей женского рода вне зависимости от возраста.

Таким образом, между мужчинами и женщинами были выделены различия в аспектах управленческой деятельности, в том числе и в процессе принятия решения. Как мы видим, не смотря на то, что исследователи указывают в названиях своих статей, что изучаются гендерные различия при принятии решений, по сути, имеет место изучение мужского и женского стиля принятия решений, которые связаны преимущественно с биологическим полом. В итоге гендерные различия принятия управленческих решений не исследуются вовсе.

Исследования принятия решений руководителем в условиях нехватки времени

Как говорилось ранее, проблема принятия решений руководителями в условиях нехватки времени на данный момент является крайне актуальной. В современной бизнес-среде довольно редко можно встретить руководителей, которые не испытывают на себе давление фактора времени. Несмотря на это, психологами данный вопрос изучен недостаточно, более детальную проработку он получил в смежных науках. Например, израильские исследователи информационных систем управления Н. Ахитав, М. Игбария и А. Селла провели эксперимент, в котором участвовали 29 командиров BBC Израиля (Ahituv, Igbaria & Sella, 1998). С испытуемыми было проведено 74 имитационные сессии для изучения влияния на принятие решения двух факторов: нехватки времени и неполноты информации. Для этого испытуемым предъявлялись различные ситуации, встречающиеся в их реальной деятельности, в которых отсутствовала некоторая информация, а также, по условиям экспе-

римента, имело место временное давление. Результаты исследования доказали, что, как правило, нехватка времени ухудшает работоспособность руководителя. По мнению авторов это происходит из-за того, что в условиях ограниченного времени снижается эффективность и точность принимаемых решений. Более того, исследователи выявили, что в большей мере в условиях нехватки времени производительность труда снижается у военных с меньшим стажем работы на руководящем посту. Данный факт может быть объяснен тем, что в условиях нехватки времени человек испытывает стресс, с которым менее опытному управленцу справиться сложнее, чем руководителю с большим опытом работы.

Группой американских ученых было проведено интересное исследование, направленное на изучение влияния нехватки времени на уровень риска при принятии решений (Young et al., 2012). В ходе проведения серии экспериментов было доказано, что при временном давлении уровень риска увеличивается при принятии решений, когда человек уверен в успешном разрешении проблемной ситуации. Переноса результаты данного исследования на деятельность руководителей, можно предположить, что им также свойственно в условиях нехватки времени принимать более рискованные решения при уверенности в «выигрыше». Стоит отметить, что в случае недооценки этапа анализа проблемной ситуации такое повышение риска может привести к ошибке, что негативно скажется на эффективности принимаемого решения.

Гендерные особенности принятия управленческих решений в условиях нехватки времени

Как отмечалось выше, исследований гендерных особенностей принятия управленческих решений в условиях нехватки времени крайне мало, так как большинство исследователей не разводят понятия «пол» и «гендер». В отличие от физиологического пола — мужского и женского, — количество социальных полов (гендеров) больше. Это говорит о невозможности простого переноса различий при принятии решений между мужчинами и женщинами, занимающими руководящие должности, на различия между руководителями с разным гендером. Поэтому в нашем исследовании осуществлена попытка описания именно гендерных особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени.

Исходя из описания гендеров (Берн, 2004; Ильин, 2010) предполагается, что феминным руководителям при принятии управленческих решений в ситуации цейтнота будет «мешать» чрезмерная эмоциональность, что не даст им сфокусироваться на проблеме и предложить определенное, конкретное решение. В то же время маскулинные руководители, вне зависимости от пола, склонные опираться в работе на логику, будут давать менее логичные ответы, что скажется на эффективности предложенных решений. Андрогинные управленцы, сочетающие в равной мере как маскулинные, так и феминные характеристики, в ситуации нехватки времени предположительно будут предлагать менее обоснованные, развернутые ответы.

Гипотеза. Условия нехватки времени оказывают различное влияние на особенности принятия решений у руководителей в зависимости от их гендера.

Данная гипотеза может быть раскрыта в следующих гипотезах-следствиях.

Гипотеза-следствие 1: в условиях нехватки времени маскулинные руководители принимают менее эффективные решения.

Гипотеза-следствие 2: в условиях нехватки времени у руководителей феминного типа снижается конкретность принимаемых управленческих решений.

Гипотеза-следствие 3: в условиях нехватки времени обоснованность принимаемых андрогинными руководителями решений снижается.

Методика исследования

Для исследования гендерных особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени нами был выбран экспериментальный метод. Как говорилось ранее, проблема принятия решений руководителями достаточно популярна, накоплен большой объем данных по этой тематике, что позволяет нам исследовать более узкий и углубленный вопрос. Выбранный метод позволит не только подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы, но и установить причинно-следственную связь между гендером руководителя и специфическими различиями, проявляющимися при принятии решений в ситуации нехватки времени. Был выбран экспериментальный план вида:

$$\begin{array}{ccc} R & X & O_1 \\ R & & O_2 \end{array}$$

где R – рандомизация, X – временное ограничение, вводимое в экспериментальной группе,
O₁ и O₂ – оценка решения бизнес-кейса, предложенного испытуемым

Суть проводимого эксперимента заключается в том, что экспериментальной и контрольной группам предъявляется бизнес-кейс, в ходе анализа которого испытуемым необходимо принять то или иное управленческое решение. Независимой переменной в данном случае будет являться временное ограничение, вводимое для экспериментальной группы — 7 минут, зависимой переменной — особенности принимаемого руководителем решения.

Для разработки кейса, представленного в эксперименте, а также оценки решений, выработанных испытуемыми в ходе исследования, были привлечены трое экспертов в области руководства компаниями со стажем работы на руководящей должности более 20 лет. В целях формирования проблемы, наиболее приближенной к реальным условиям работы большинства руководителей вне зависимости от уровня управления, в кейсе были представлены четыре сферы принятия решений:

- программа привлечения и удержания клиентов;
- отношения с подчиненными;
- взаимодействие с банками;
- отношениями с поставщиками.

Разработанный исследователем бизнес-кейс экспертам предлагалось оценить по четырем шкалам: «понятность изложения», «отражение реальной проблемы организации», «возможность оценки стиля принятия решений руководителя», «наличие правильного решения» (таблица 1).

Таблица 1. Результаты оценки экспертами бизнес-кейса

Наименование шкалы оценки	Баллы (максимум 15 баллов)
Понятность изложения	14
Отражение реальность проблемы	13
Оценка стиля решения руководителя	15
Наличие «правильного» решения	10

В соответствии с полученными оценками и комментариями от экспертов кейс был доработан, в итоге он получил следующий вид:

Компания «XXX» с численностью 35 сотрудников к концу 2013 года столкнулась с непредвиденными финансовыми трудностями. На счете компании осталось 100 условных единиц. Поставщики ждут оплату за уже предоставленные товары и услуги в размере 40 у.е., банк требует очередной ежемесячный платеж по кредиту — 25 у.е., а персоналу были обещаны премии по окончанию года — 30 у.е. У компании также существуют обязательства перед клиентами, что требуют дополнительных финансовых вложений — 20 у.е. Руководство осознает, что оставшихся средств не хватит, чтобы к новому году выполнить все обязательства. На фоне сложившихся трудностей среди персонала ходит слух о возможном банкротстве компании, что оказывает негативное влияние на работу сотрудников.

Вопрос: Какие меры необходимо предпринять руководителю компании «XXX» для выхода из кризиса? Что бы Вы сделали на его месте? Поясните решение.

После решения бизнес-кейса испытуемым предлагалось ответить на несколько вопросов постэкспериментального опросника, который был направлен на снижение уровня тревожности в результате решения кейса, а также получение дополнительной информации об опыте работы руководителя.

Выборка

Всего в исследовании приняли участие 84 человека, из них 28 мужчин и 56 женщин. Возраст: от 22 до 67 лет, образование — высшее, стаж работы на руководящей должности — от шести месяцев до 21 года. Все испытуемые занимают руководящие должности, как в государственных, так и в частных организациях, представленных в различных сферах деятельности. Перед основной частью исследования испытуемым предлагалось заполнить тест на определение психологического пола личности (Лопухова, 2001). В итоге выборка распределилась следующим образом: 18 руководителей-мужчин (гендер — маскулинный); 10 руководителей-мужчин (гендер — андрогинный); 8 руководителей-женщин, (гендер — маскулинный); 11 руководителей-женщин (гендер — феминный); 37 руководителей-женщин (гендер — андрогинный).

Результаты исследования

Анализ особенностей принятых руководителями решений

В ходе эксперимента было получено 75 различных решений предъявленного бизнес-кейса, девять испытуемых не справились с заданием. Большинство решений были направлены на сокращение существующих расходов, а не на получение дополнительных доходов, причем в основном высказывались предложения сокращения расходов, связанных с сотрудниками компании. Довольно часто руководители предлагали продлить срок выполнения своих обязательств перед сторонними организациями.

Для анализа односторонности / сложности ответов испытуемых тексты решения кейса с помощью частотного анализа были приведены к виду таблицы, которая отражала сведения о количестве упоминаний решений различных типов: от однокомпонентного до комплексного (Табл. 2). Под однокомпонентным решением мы понимали решение, которое содержит только одно предложение по исправлению сложившейся проблемной ситуации; примером

такого решения служит предложение сократить премию сотрудникам. К комплексному решению были отнесены предложения сокращения премий сотрудникам, реструктуризация долга перед банком и поставщиками, а также выплата долговых обязательств перед клиентами. Таким образом, к комплексному решению мы отнесли решения, в которых предлагалась работа и управления всеми элементами проблемы в системе. В итоге нами было обнаружено, что женщины стремились давать комплексные ответы, в то время как мужчины предлагали все типы решений в одинаковой мере. При этом стоит отметить, что именно женщины чаще не справлялись с кейсом и оставляли его без решения.

Таблица 2. Характеристика решений, предложенных испытуемыми руководителями

Категории	Пол		Гендер			Условия решения кейса	
	Муж	Жен	Маскул.	Фемин.	Андр.	Огранич.	Неогранич.
Нет решения	2	7	1	2	6	8	1
Однокомпонентные решение	6	10	7	0	9	12	4
Двухкомпонентные решение	5	13	2	3	13	11	7
Трёхкомпонентные решения	7	7	8	1	5	6	9
Комплексные решения	8	19	8	5	14	6	21
Всего	28	56	26	11	47	42	42

Сравнивая выделенные гендерные группы, мы заметили, что маскулинные испытуемые были склонны к более качественным ответам: трехкомпонентным и комплексным, так же как и феминные испытуемые, а испытуемые с андрогинным гендером предпочитали не только комплексные ответы, но и менее проработанные, двухкомпонентные. Анализируя количество испытуемых, не предложивших никакого решения бизнес-кейса, можно прийти к выводу, что феминные респонденты чаще отказывались представить решение предложенной проблемной ситуации.

Соотнося предложенные испытуемыми решения с условиями проведения исследования, довольно очевидным представляется полученный результат: большая часть испытуемых, работающая в условиях временного давления, дала одно- или двухкомпонентные решения, а пятая часть испытуемых данной группы не справилась с кейсом вовсе. В это же время большинство респондентов из контрольной группы, работавших вне временных рамок, предложили трехкомпонентные или комплексные решения.

Таблица 3. Средние значения оценок управленческих решений, предложенных испытуемыми

Гендер и пол		Параметры оценки			
		Эффективность	Обоснованность	Реализуемость	Конкретность
Гендер	Маскулинный	11.1	10.6	10.8	10.3
	Феминный	10.1	10	9.9	10.1
	Андрогинный	9.5	9.3	9.6	9.5
Пол	Мужской	10.4	10	10.2	9.7
	Женский	9.9	9.7	9.9	9.9

Кроме того, полученные в ходе эксперимента решения руководителей были оценены экспертами по четырем параметрам оценки управленческих решений, предложенных А.В. Карповым (Карпов, 2007): эффективность; обоснованность; реализуемость; конкретность. При анализе средних значений оценок решений руководителей (Таблица 3) можно увидеть, что в целом маскулинные испытуемые получали более высокие баллы по всем параметрам, чем феминные и андрогинные испытуемые. Если рассматривать управленцев с

позиции пола, то в большинстве случаев мужчины получали более высокие баллы. При этом стоит отметить, что в обоих случаях средние значения разнятся не более чем на один балл.

Анализ влияния временного давления на принятие решений руководителями с различным гендером

Для обработки данных об экспертных оценках каждого предложенного испытуемыми решения был проведен непараметрический тест для сравнения двух независимых выборок *U*-тест Манна-Уитни. В результате проведения теста были получены значимые различия у маскулинных испытуемых по всем параметрам оценки (Таблица 4). Анализируя показатели среднего ранга для контрольной и экспериментальной групп, можно утверждать, что испытуемые, решавшие задачу без временного ограничения, получали более высокие баллы, по сравнению с испытуемыми, находившимися с ситуации цейтнота.

Таблица 4. Результаты непараметрического теста различий между оценками у маскулинных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	10,31	.034
	Без временного ограничения	16,69	
Обоснованность	Временное ограничение	9,12	.002
	Без временного ограничения	17,88	
Реализуемость	Временное ограничение	10,54	.05
	Без временного ограничения	16,46	
Конкретность	Временное ограничение	9,62	.09
	Без временного ограничения	17,38	

Были обнаружены значимые различия по баллам обоснованности у феминных испытуемых (Таблица 5). Значения среднего ранга для контрольной (8) и экспериментальной (3.6) группы говорят о том, что феминные руководители, находящиеся в ситуации временного давления, получили более низкие баллы, чем руководители решавшие кейс необходимое им количество времени.

Таблица 5. Результаты непараметрического теста различий между оценками у феминных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	4.4	.177
	Без временного ограничения	7.33	
Обоснованность	Временное ограничение	3.6	.03
	Без временного ограничения	8	
Реализуемость	Временное ограничение	4.6	.247
	Без временного ограничения	7.17	
Конкретность	Временное ограничение	4	.082
	Без временного ограничения	7.67	

У андрогинных испытуемых были получены значимые различия по всем параметрам оценки (Таблица 6). При анализе значений среднего ранга было установлено, что андрогинные испытуемые получали более высокие баллы при решении кейса без временных ограничений.

Таблица 6. Результаты непараметрического теста различия между оценками у андрогинных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	16,17	0
	Без временного ограничения	32,17	
Обоснованность	Временное ограничение	14,52	0
	Без временного ограничения	33,89	
Реализуемость	Временное ограничение	17,54	.001
	Без временного ограничения	30,74	
Конкретность	Временное ограничение	16,54	0
	Без временного ограничения	31,78	

Для анализа особенностей решений, предложенных руководителями вне временных рамок, был проведен непараметрический тест для сравнения трех выборок *H* Краскала-Уоллеса. В результате проведения теста значимых различий среди андрогинных, маскулиных и феминных испытуемых не было получено.

Обсуждение результатов исследования

После проведения *U*-теста Манна—Уитни были получены значимые различия (асимптотическая значимость меньше или равна 0,05) в баллах, полученных маскулиными испытуемыми при решении бизнес-кейса. Руководители с маскулиным гендером, решавшие предложенное задание без временного ограничения, давали более эффективное, обоснованное, конкретное и простое в реализации решение. Данный факт ещё раз подтверждает вышеописанное исследование, проведенное израильскими учеными: в условиях ограниченного времени снижается эффективность и точность принимаемых решений (Ahituv et al., 1998). Предположительно, такое снижение показателей решения является следствием влияния стрессовой ситуации цейтнота на руководителя. Полученные различия говорят о том, что гипотеза о меньшей эффективности решений, принятых маскулиными руководителями в условиях нехватки времени, подтвердилась.

При проведении непараметрического *U*-теста Манна—Уитни были получены значимые различия (асимптотическая значимость равна 0,03) по оценкам обоснованности принимаемых решений феминными руководителями. Анализ значений среднего ранга оценок обоснованности, что при нехватке времени руководители не приводят четких доводов и объяснений принимаемым решениям, что может вызвать у исполнителей данного решения ряд трудностей, связанных с высокой неопределенностью и непониманием выполняемых действий при реализации решения. Так как в настоящем исследовании выборку феминных руководителей составляли только женщины—управленцы, различия обоснованности их решений могут быть связаны с фактом, описанным в исследовании И.В. Грошева. Как говорится в его исследовании, женщины менее уверены в принимаемых решениях (Грошев, 1998), что в нашем случае могло повлиять на время, требуемое руководителю для выбора той или иной альтернативы решения предложенной проблемной ситуации. Эти различия опровергают нашу гипотезу о том, что в условиях нехватки времени у руководителей феминного типа снижается конкретность принимаемых управленческих решений.

Более того, при проведении непараметрического теста были выявлены значимые различия (асимптотическая значимость меньше или равна 0,05) в оценках решений, прини-

маемых андрогинными руководителями. Управленцы, работающие в условиях нехватки времени, давали менее обоснованные, эффективные, конкретные решения более сложные в реализации, нежели руководители, работающие при свободном времени. Анализируя данные различия, можно говорить о подтверждении гипотезы о снижении обоснованности принимаемых решений андрогинными руководителями в условиях нехватки времени.

Исходя из подтвержденных гипотез–следствий (двух из трёх), мы можем сказать, что основная гипотеза исследования о различном влиянии условий нехватки времени на руководителей в зависимости от их гендера подтвердилась.

Выводы

Проведенное нами исследование показывает, что руководители с различным гендером принимают решения при нехватке времени по-разному. Данный факт ещё раз подчеркивает невозможность простого учёта половых различий при изучении руководителей с позиции социального пола. При таком подходе остается без анализа большая часть управленцев, а именно — андрогинные руководители, которые сочетают в себе как маскулинные, так и феминные характеристики. При этом нами обнаружен интересный факт, говорящий о том, что в ситуации отсутствия временного давления руководители принимают решения одинаково, вне зависимости от гендера.

При анализе ответов испытуемых выявлено, что в большинстве случаев руководители предлагали сокращать существующие расходы, а не искали возможности получения дополнительных средств. В ходе исследования установлено, что феминные руководители, принимающие решения в условиях нехватки времени, наименее подвержены влиянию цейтнота, в то время как у андрогинных и маскулинных испытуемых большее количество показателей решений снижается. Руководители феминного типа давали менее обоснованные ответы, у маскулинных и андрогинных испытуемых снижались оценки по всем параметрам: эффективности, реализуемости, конкретности и обоснованности. При этом именно феминные руководители чаще отказывались решать предложенный кейс вообще, что может свидетельствовать о желании избежать стрессовой ситуации такими руководителями.

В нашем исследовании выявлено, что в целом маскулинные руководители склонны давать более сложные, многокомпонентные ответы, чем руководители других гендеров. В своих ответах такие руководители стремились охватить все пункты, указанные в кейсе, что говорит о способности видеть проблему целиком, характерной для комплексного подхода к управлению. Причем такой подход был наиболее высоко оценен экспертами, что отражалось в превосходстве оценок маскулинных испытуемых над оценками руководителей других гендеров.

Заключение

Разработанный и апробированный в нашем исследовании методический инструментарий может быть востребован для оценки руководителей любого уровня управления, а также в обучении молодых руководителей принятию решений в нестандартных условиях. В перспективе развития данного исследования планируется провести аналогичный эксперимент, где будут представлены руководители всех шести групп руководителей: маскулинные мужчины, маскулинные женщины, феминные мужчины, феминные женщины, андрогинные мужчины, андрогинные женщины. Таким образом, будет сформирована стандартизированная и крупная выборка для получения более подробных и детальных данных.

Литература

- Берн, Ш. (2004). *Гендерная психология*. СПб.: ЕВРОЗНАК.
- Грошев, И.В. (1998). Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений. *Проблемы теории и практики управления. Электронный журнал*. № 6/98. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/21_6_98.htm (дата обращения: 17.02.2012).
- Грошев, И.В. (2007). Сильная женщина — реальность нашего времени. *Регион — 68. Информационно-аналитический журнал для региональной элиты*. №8 (33).
- Грошев, И.В., Загузова, Т.А. (2006). Половые и гендерные различия руководителей в процессах принятия решения. *Социально-экономические явления и процессы*, 1-2, 99—105.
- Грошев, И.В., Королева, О.В., Загузова, Т.А. (2007). Взаимосвязь стиля руководства, процессов принятия управленческих решений, организационного климата и организационной культуры в системе предпринимательства. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*, 10, 215—222.
- Загузова, Т.А. (2008). Гендерные различия в стилях принятия решений руководителем. *Вестник Тамбовского ун-та*, 2 (58), 403—406.
- Иванова, Н.Л., Михайлова, Е.В., Штроо, В.А. (2008). *Введение в психологию бизнеса*. Учебное пособие. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Ильин, Е.П. (2010). *Пол и гендер*. СПб.: Питер.
- Кабаченко, Т.С. (2000). *Психология управления*. М.: Педагогическое общество России.
- Карпов, А.В. (2007). *Психология менеджмента*: Учеб. пособие. М.: Гардарики.
- Карпов, А.В. (2013). Эксперимент в исследованиях процессов принятия решения: проблемы и перспективы. *Экспериментальная психология*, 6 (2), 5-18.
- Котоманова, О.В. (2009). Особенности женского стиля управления. *Вестник Бурятского государственного университета*, 5, 241—247.
- Кочетков, В.В., Скотникова, И.Г. (1993). *Индивидуально-психологические проблемы принятия решения*. М: Наука.
- Кошкина, В. И. (2009). Экспериментальные исследования гендерных особенностей управленческой деятельности. *Российский психологический журнал*, 6 (4), 54—57.
- Кулюткин, Ю.Н. (1970). *Эвристические методы в структуре решений*. М.: Педагогика.
- Лопухова, О.Г. (2001). Психологический пол личности: адаптация диагностической методики. *Прикладная психология*, 3, 58—66.
- Михайлова, М.В. (2010). Использование гендерной психологии в управлении современными организациями. *Вестник МГТУ «Станкин»*, 1 (9), 180—184.
- Панкратова, О. В. (2011). *Сравнительный анализ мужского и женского стиля управления*. Научно-исследовательская деятельность Тамбовского Государственного Университета им. Г. Р. Державина (сайт). URL: <http://www.tsutmb.ru/nu/nauka/index.php/razdel/meropr/-2011.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=25&sobi2Id=325> (дата обращения: 05.02.2013).
- Ahituv, N., Igbaria, M., Sella, A. (1998). The effects of time pressure and completeness of information on decision making. *Journal of Management Information Systems*, 15 (2), 153—172.
- Halpern, D.F. (2009). The traps that await us in decision-making. *Elitarium*. URL: http://www.elitarium.ru/2009/11/20/prinjatije_reshenijj.html (дата обращения: 15.01.2012).
- Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of pragmatics*, 37, 1779—1800.
- Jonsen, K., Maznevski, M. (2011). Are men and women different as leaders? — URL: <http://www.imd.org/research/challenges/gender-diversity-men-women-human-resources-karsten-jonsen-martha-maznevski.cfm> (дата обращения: 08.05.2013).

- Useem, M. (2006). Preventing predictable decision making errors. *Human resources about. com*. URL: http://humanresources.about.com/od/leadership/a/decision_making.htm (дата обращения: 24.04.2013).
- Young, D., Goodie, A., Hall, D., Wu, E. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 179—188.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Decisions under time pressure: Gender differences in the leadership decision making under time pressure

Maria KVYATKOVSKAYA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The paper seeks to investigate the impact of managers' gender on the characteristics of decision making process in the situation of time pressure. *Methods.* The analysis of literature revealed that the issue of decision-making by leaders in the situation of time pressure remains unexplored, although it is highly relevant to the current business reality. Moreover, the concepts of "sex" and "gender" are not differentiated in the most studies that affects on the results of such studies. Therefore, it was decided to explore the features of decision making process by leaders in situation of time pressure depending on their level of masculinity/femininity/androgyny. To assess leader's decisions the experimental method was employed and the specific case was designed. The sample included 84 managers from the different professional fields. *Findings.* The results demonstrated that in a situation of lack of time the leaders of different gender make decisions in different ways. It underlines the impossibility of a direct transfer of sex differences in the study of leaders from the perspective of social gender once again. Feminine leaders are less affected by situations of time pressure and make more complex solutions, while androgynous and masculine leaders make less complex solutions. *Research implications for practice.* The suggested methodological tools could be relevant to the training process of low-experienced managers in decision-making in non-standard situations, as well as evaluation of managers at all management levels.

Keywords: decision making; gender; managers; leader; time pressure.

References

- Ahituv, N., Igbaria, M., Sella, A. (1998). The effects of time pressure and completeness of information on decision making. *Journal of Management Information Systems*, 15, (2), 153—172.
- Bern, Sh. (2004). *Gendernaya psikhologiya* [Gender Psychology]. SPb.: EVROZNAK.
- Groshev, I.V. (1998). Muzhchiny i zhenshchiny kak rukovoditeli: razlichiya v prinyatii reshenii [Men and women as leaders: the differences in decision-making.]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya. Elektronnyi zhurnal*. № 6/98. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/21_6_98.htm (data obrashcheniya: 17.02.2012).
- Groshev, I.V. (2007). Sil'naya zhenshchina — real'nost' nashego vremeni [Strong woman — a reality of our time]. *Region — 68. Informatsion-no-analiticheskii zhurnal dlya regional'noi elity*, 8(33).

- Groshev, I.V., Koroleva, O.V., Zaguzova, T.A. (2007). Vzaimosvyaz' stilya rukovodstva, protsessov prinyatiya upravlencheskikh reshenii, organizatsionnogo klimata i organizatsionnoi kul'tury v sisteme predprinimatel'stva [Relationship between management style, processes, while adoption of management decisions, organizational climate and organizational culture in the enterprise]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*, 10, 215—222.
- Groshev, I.V., Zaguzova, T.A. (2006). Polovye i gendernye razlichiya rukovoditelei v protsessakh prinyatiya resheniya [Sex and gender differences among managers in decision-making processes]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 1-2, 99—105.
- Halpern, D.F. (2009). *The traps that await us in decision-making*. Elitarium. URL: http://www.elitarium.ru/2009/11/20/prinjatije_reshenijj.html (data obrashcheniya: 15.01.2012).
- Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of pragmatics*, 37, 1779—1800.
- Il'in, E.P. (2010). *Pol i gender* [Sex and gender]. SPb.: Piter.
- Ivanova, N.L., Mikhailova, E.V., Shtroo, V.A. (2008). *Vvedenie v psikhologiyu biznesa. Uchebnoe posobie* [Introduction to the business psychology. Textbook]. M.: Izdatel'skii dom GU-HSE.
- Jonsen, K., Maznevski, M. (2011). Are men and women different as leaders? *IMD. Real world. Real learning*. URL: <http://www.imd.org/research/challenges/gender-diversity-men-women-human-resources-karsten-jonsen-martha-maznevski.cfm> (data obrashcheniya: 08.05.2013).
- Kabachenko, T.S. (2000). *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of Management]. M.: Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii.
- Karpov, A.V. (2007). *Psikhologiya menedzhmenta: Ucheb. Posobie* [Psychology of management: Textbook]. M.: Gardariki.
- Karpov, A.V. (2013). Eksperiment v issledovaniyakh protsessov prinyatiya resheniya: problemy i perspektivy [The experiment studies the processes of decision-making: problems and prospects]. *Eksperimental'naya psikhologiya*, 6(2), 5—18.
- Kochetkov, V.V., Skotnikova, I.G. (1993). *Individual'no-psikhologicheskie problemy prinyatiya resheniya* [Individual-psychological problems of decision making]. M: Nauka.
- Koshkina, V. I. (2009). Eksperimental'nye issledovaniya gendernykh osobennostei upravlencheskoi deyatel'nosti [Experimental studies of gender-sensitive management activities]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 6(4), 54—57.
- Kotomanova, O.V. (2009). Osobennosti zhenskogo stilya upravleniya [Features of female management style]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta*, 5, 241—247.
- Kulyutkin, Yu.N. (1970). *Evristicheskie metody v strukture reshenii* [Heuristic methods in the structure of decision making]. M.: Pedagogika.
- Lopukhova, O.G. (2001). Psikhologicheskii pol lichnosti: adaptatsiya diagnosticheskoi metodiki [Psychological gender of the person: the adaptation of diagnostic techniques]. *Prikladnaya psikhologiya*, 3, 58—66.
- Mikhailova, M.V. (2010). Ispol'zovanie gendernoi psikhologii v upravlenii sovremennymi organizatsiyami [The use of gender psychology in the management of modern organizations]. *Vestnik MGTU «Stankin»*, 1(9), 180—184.
- Pankratova, O. V. (2011). Sravnitel'nyi analiz muzhskogo i zhenskogo stilya upravleniya [Comparative analysis of male and female management style]. *Nauchno-issledovatel'skaya deyatel'nost' Tambovskogo Gosudarstvennogo Universiteta im. G.R. Derzhavina (sait)*. URL: <http://www.tsutmb.ru/nu/nauka/index.php/razdel/meropr/-2011.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=25&sobi2Id=325> (data obrashcheniya: 05.02.2013).

- Useem, M. (2006). Preventing predictable decision making errors. *Human resources about. som*. URL: http://humanresources.about.com/od/leadership/a/decision_making.htm (data obrashcheniya: 24.04.2013).
- Young, D., Goodie, A., Hall, D., Wu, E. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 179—188.
- Zaguzova, T.A. (2008). Gendernye razlichiya v stilyakh prinyatiya reshenii rukovoditelem [Gender differences in the styles of decision-making executive]. *Vestnik Tambovskogo universiteta*, 2 (58), 403—406.



Антикризисные решения для поддержки персонала в зоне высокой бизнес-турбулентности

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ВАШУРИНА Екатерина Дмитриевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

8 апреля 2015 года Институт практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ, Россия) совместно с Бизнес-школой Vlerick Business School (Бельгия) провели международную конференцию для руководителей и менеджеров по обучению и развитию персонала на тему «Антикризисные решения для поддержки персонала в зоне высокой бизнес-турбулентности». Данная конференция прошла в унисон с XVI апрельской международной конференцией «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ. Актуальность заявленной проблематики очевидна всему российскому бизнесу. Формат конференции носил интерактивный характер, что позволяло совместно с представителями HR in-house (руководители и менеджеры по обучению и развитию персонала) находить нетривиальные решения в ситуации общей нестабильности и неопределенности. Были обсуждены основные проблемы и **возможные пути решения. Идея конференции была реализована** с помощью всестороннего экспертного взгляда на работу с персоналом в непростой ситуации рынка.

Ключевые слова: конференции; антикризисные решения; Институт практической психологии НИУ ВШЭ.



Логика мероприятия была выстроена так: вначале рассматривалась сложившаяся ситуация с различных сторон (включая международный опыт антикризисного HR-менеджмента и возможностей его применения в России). В первой части конференции выступил *Т.Ю. Базаров*, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ с докладом на тему: «*Организационная адаптивность в условиях кризиса и неопределенности*». Основные положения доклада звучали следующим образом. Первое. Стратегический HR: как найти момент для

интерактивной стратегии? Второе. Психологические особенности кризиса и способы адаптации персонала к неопределенности. Третье. Специалист по управлению человеческими ресурсами как лидер перемен: стили реагирования на изменения.

Доклад управляющего партнера Vlerick Business School Куна Де Виттинка (*Koen De Wettinck*), профессора в сфере HR-менеджмента, был посвящен теме: «Управление и развитие персонала в трудные времена: уроки Европы». Его выступление произвело неизгладимое впечатление на московскую публику. В частности, Кун Де Виттинк отметил, что очень доволен своим первым приездом в Москву и что специфика вопросов от ведущих HR-специалистов крупных компаний заставила его вновь задуматься над, казалось бы,



уже незыблемыми истинами стратегий управления человеческими ресурсами. Основные тезисы доклада звучали так. Первое. Перенос внимания на концепцию «здоровая работа» (начиная с увеличения осведомленности о финансовой стоимости выгорания и абсентеизма). Второе. Проактивная оптимизация («умное» сокращение), которая ведет не только к сокращению персонала, но и перестраивает работу в более продуманном ключе. Иногда это может даже вести к совместному принятию и разделению бремени последствий (коллективное снижение зарплат и т.д.). Третье. Создание энергии без лишних финансовых затрат: сила значимости работы, возможности саморазвития и т.д. Четвертое. Позитивное отношение. Пятое. Буферная роль супервизоров (на основе исследований ожиданий сотрудников к своим менеджерам во времена кризиса).

Во второй половине работы конференции был использован формат панельной дискуссии, в ходе которой были предложены и обсуждены инструменты для поддержки сотрудников во время кризиса (практика), а также состоялся обмен опытом участников. Экспертами в этой дискуссии стали Наталья Журавлева, проректор по учебной работе корпоративного университета Сбербанка; Наталья Туркулец, HR Head Lafarge Russia и Юлия Итаева, экс HR director A101 Development. Участники панельной дискуссии ответили на ряд вопросов.

Наталья Туркулец — HR Head Lafarge Russia

Что происходит с обучением и развитием персонала в кризис?

Обычно в кризис первая статья бюджета, которая секвестрируется, — это обучение и развитие персонала. Однако на этот раз большинство компаний действуют более избирательно и стремятся не столько снизить размер инвестиций в персонал, сколько рачительно и взыскательно подойти к вопросам обучения. В частности, компании еще до проведения тренингов хотят знать, на какой эффект по их завершении можно рассчитывать. Менеджмент готов вкладывать в наиболее эффективных и лояльных сотрудников и стремится разрабатывать комплекс мер, позволяющих удерживать обученных сотрудников в организации, чтобы получить возврат на вложенный капитал. Кризис также стимулирует более активное использование собственных сотрудников в качестве преподавателей, наставников и коучей. Для них проводится специальное обучение приемам фасилитации, чтобы приблизить внутренние тренинги к лучшим внешним образцам.

Популярным становится так называемый, байт-сайз тренинг, т.е. вместо привычного формата 2-3 дня обучение проводится небольшими порциями по 3-4 часа, что позволяет минимизировать отрыв от производственного процесса. Набирает обороты дистанционное обучение, однако его использование может быть эффективным лишь в случае смешения разнообразных приемов, например, видео-материалов, презентаций, игр, кейсов, тестов, экзаменационных вопросов.

Наконец, нельзя не отметить эффективность формулы 70:20:10, где лишь 10% времени должно отводиться аудиторным занятиям, а 70% — развитию через работу. Наращивание профессионализма через расширение текущих обязанностей, проектную работу, общественные мероприятия — лучший мотиватор и двигатель вперед.

Какие новые формы развития персонала, талантов и лидерства появляются сегодня?

Развитие лидерства

Кризис непрофессионализма, как мне кажется, привел к необходимости ревизии самого понятия «лидерство». Еще совсем недавно в понимании большинства людей лидерство было тождественно харизме, т.е. внешнему блеску и личной притягательности, то сейчас начинает происходить переосмысление этого понятия в сторону сдвига к зрелости, «взрослости» личности, высокого эмоционального интеллекта, позитивного мышления и управленческого профессионализма. Таким образом, новое осмысление лидерства диктует необходимость глубокого самопознания через инструменты типа «Оценка 360 градусов», прежде всего, для опры на своих сильных сторонах, возможном компенсации слабых, а также создания команды, основанной на принципе комплементарности, т.е. гармоничного дополнения друг друга для эффективного взаимодействия и руководства.

Управление талантами

Управление талантами тоже переживает новый виток. Если раньше под талантами понимались преимущественно high flyers (звезды), то сейчас акцент сместился в сторону «атлантов», т.е. глубоких специалистов, знатоков своего дела, лояльных компании и создающих благоприятный моральный фон в коллективе. Такие сотрудники, как правило, не сильно амбициозны и не ставят перед собой задач стремительного карьерного роста, но выполняют на высоком уровне свою текущую работу, с удовольствием передают свои знания и пользуются заслуженным уважением в коллективе. Вообще говоря, талантливым является любой человек, помочь найти этот талант и создать условия для его раскрытия — один из мощнейших неиспользованных ресурсов современных организаций во времена наступающего дефицита молодых кадров, стареющей рабочей силы и кризиса.

Развитие EQ как средство противостояния кризисным явлениям

В конце прошлого века огромную популярность получило понятие «коэффициент интеллекта, IQ». Компаниям хотелось иметь высоко интеллектуальный персонал, а людям — быть обладателями хорошо натренированного ума. Увлечение этим направлением привело к тому, что достаточно высокий IQ стал «входным билетом» в бизнес-среду, необходимым условием для приема в «клуб». Затем пришла пора увлечения EQ, или эмоциональным интеллектом. Действительно, на рынке был (да и остается по сей день) острый дефицит способности управлять собственными эмоциями, эмпатии, умения слушать и слышать, способности сопереживать. Очевидно, что этот ресурс не выработан полностью, однако понятно, что даже обладание высоким EQ не является достаточным фактором успешности в современном мире. Логичным продолжением его является SQ, или социальный интеллект, а именно, умение

выстраивать эффективное взаимодействие с самыми разными людьми, включая построение команды, а также Positive Intelligence, или позитивный интеллект, т.е. способность сохранять тонус и положительный настрой в условиях неопределенности, не терять энергию и самомотивацию даже в самые тяжелые времена. Позитивный интеллект редко дается от природы, его нужно активно тренировать, что потребует выхода за пределы профессиональной деятельности и бизнеса. Его формированию помогают занятия спортом, искусством, йогой, духовными практиками, философией, здоровый образ жизни и мысли и т.д.

Какие новые роли могут помочь HR-специалисту поддержать бизнес? (HR как бизнес-партнер)

Думается, что большой неизрасходованный запас эффективности HR-специалиста для поддержки бизнеса таится в умной аналитике. HR вынужден много заниматься статистикой по учету текучести, среднего возраста, численности и пр., однако все эти данные не позволяют судить об эффективности процессов и, следовательно, улучшать их. Компании, находящиеся в авангарде HR-развития, такие как Google, например, огромное внимание уделяют аналитике, более того, ни одно решение не принимается без серьезного изучения и обоснования.

Давайте обратимся к такому хорошо известному HR-инструменту как performance management, или управление достижениями. Большинство современных компаний внедрило эту форму взаимодействия с сотрудниками с целью повышения их эффективности. С грустью приходится признать, однако, что в большинстве случаев оценка по KPI носит формальный характер, большинство сотрудников получают завышенные оценки, а сама процедура видится как неизбежное зло. Но более внимательное изучение документов могло бы помочь увидеть, например, какие руководители являются наиболее эффективными (если дифференцировать их по средней оценке всей его команды) и выделить те управленческие особенности, которые выгодно отличают его стиль работы, а затем обучить всех менеджеров.

Еще один пример — аналитика эффективности средств, вложенных в обучение, рекрутмент и т.д. Очевидно, что глубокая HR-аналитика могла бы помочь бизнесу сэкономить или заработать дополнительные средства, а службе — поднять свой престиж в глазах бизнес-партнеров.

В ходе дискуссии прозвучали также такие темы, как «Новые проекты для развития персонала», «Транслирование нового видения стратегии компании с помощью инструментов развития персонала», «Как отвечает бизнес на адаптацию основных HR функций в компании?», «Новый формат рекрутмента, оценки и адаптации персонала, новые KPI во время кризиса». Затем взгляд участников конференции был обращен на HR-тренды (стратегическое управление персоналом). Посредством конференц-связи к участникам присоединилась Элиза Хочман (Eliza Hochman), методолог, ведущий специалист по обучению и развитию персонала Vlerick Business School. Она выступила с докладом «Перенос обучения в практику и обратно: Learning journey — новый подход в бизнес-образовании».

Закрытие конференции прошло в дружественной атмосфере, участники поблагодарили организаторов в лице Института практической психологии НИУ ВШЭ и БШ Vlerick Business School, были намечены совместные проекты и публикации.

Crisis management solutions in HR in times of high business turbulence

Takhir BAZAROV

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Ekaterina VASHURINA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. International conference «Crisis management solutions in HR in times of high business turbulence» for executives and training and development managers held in Institute of Practical Psychology of National Research University Higher School of Economics (HSE, Russia) in cooperation with Vlerick Business School (Belgium) on April 8, 2015. Conference was in tune with XVI April International Academic Conference on Economic and Social Development (HSE). Urgent problems of Russian business were in the focus of discussion. The conference was interactive, allowing HR managers and training and development managers to find unique business solutions in a situation of instability and uncertainty. Major problems and possible perspectives were discussed. The main idea of the conference has been realized with the help of a comprehensive expert view on HR management in a difficult market situation.

Keywords: conference; crisis management solutions; Institute of Practical Psychology (HSE).



17-я конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии (EAWOP 2015): впечатления участника

ЛОВАКОВ Андрей Владимирович

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа экономики», Москва, Россия

Регулярная конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии в этот раз прошла в Осло¹. В этом году традиционно в конференции приняло участие около 1500 человек.

Тематика докладов и постеров

Тематика докладов и постеров традиционно широкая², однако некоторые темы, как обычно, были особенно заметны. По-прежнему заметна тематика *positive organizational psychology*, имеющая отношение к благополучию работника. Особенно много выступлений были так или иначе связаны с увлеченностью работой (*work engagement*). Основные положения подхода, на котором чаще всего базируются исследования в этой области, были сформулированы относительно недавно (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), поэтому это направление сейчас модно и привлекает множество исследователей и, прежде всего, европейских. Другой заметной темой было лидерство. Исследования здесь касаются преимущественно того, как разные типы/стили и особенности лидера влияют на его взаимоотношения с подчинёнными и их продуктивность. Отдельного внимания заслуживает подход к пониманию лидерства с позиций теории социальной идентичности и самокатегоризации (Haslam, Reicher, & Platow, 2011; Hogg, 2001). В рамках данного подхода важными характеристиками лидера являются его прототипичность (*prototypicality*), т.е. репрезентативность по отношению к группе, и демонстрация идентификации с ней (Steffens, Schuh, Haslam, Pérez, & van Dick, 2015). Данной теме было посвящено несколько секций и симпозиумов. Некоторые темы, являющиеся классическими и входящие во все учебники, похоже, перестали интересовать исследователей. Например, уже несколько лет ни на одной крупной конференции практически не встретить исследований организационной культуры и организационного климата.

1 <http://www.eawop2015.org/>

2 С программой можно познакомиться здесь: <http://www.eawop2015.org/Program>

Стоит отметить относительно новый тренд — поиск негативных сторон в том, что традиционно считалось исключительно позитивным, и наоборот. Он появился не сегодня, но со временем подобных исследований становится всё больше.

Типы исследований

Большая часть представленных исследований — это поиск модераторных и медиаторных переменных, слабых эффектов промежуточных переменных. Исследователи преимущественно изучают очень частные вопросы, и ничего принципиально нового, похоже, нет. Возможно, это проявления кризиса (может быть, временного) идей в области индустриально-организационной психологии. Складывается впечатление, что сейчас идёт процесс накопления разнообразных и разрозненных фактов и идей, которые ещё предстоит обобщить. Как сказал Даан ван Книппенберг в одной из проходивших на конференции дискуссий, в индустриально-организационной психологии не хватает теорий. Кстати, в связи с этим в 2011 году он создал журнал *Organizational Psychology Review*³, который публикует только теоретические статьи или мета-анализы. На его страницах также публикуется специальный *Special Forum on Good Theory*⁴, посвящённый как раз проблемам теорий в индустриально-организационной психологии.

В стороне от тектонических процессов

В рамках конференции EAWOP традиционно проходят встречи с редакторами ведущих научных журналов. В этом году такая встреча также состоялась. В ней участвовали представители таких журналов, как *Journal of Applied Psychology*; *Journal of Management*; *The Leadership Quarterly*; *Personnel Psychology*; *Group & Organization Management*; *Journal of Leadership & Organizational Studies*; *Journal of Organizational Behavior*; *European Journal of Work and Organizational Psychology*; *Work, Aging and Retirement*; *Organizational Psychology Review*. Встреча показала, что ведущие журналы в области индустриально-организационной психологии пока находятся в стороне от тектонических процессов, происходящих сейчас в психологии и в других науках. Речь идёт о появившемся не так давно, но быстро набирающим популярность и силу движению, пропагандирующим open science (открытый доступ к научным статьям, данным, скриптам), проверку воспроизводимости известных эффектов, пререгистрацию исследований (Chambers, 2014; Nosek & Bar-Anan, 2012; Nosek, Spies, & Motyl, 2012). На прямой вопрос редакторам о том, планируют ли их журналы присоединяться к движению открытой науки, они ответили, что дело это хорошее, но пока они не планируют конкретных действий по изменению редакторской политики в этом направлении.

Disclaimer

Всё сказанное является исключительно личными впечатлениями участника конференции, основанными на тех мероприятиях, которые удалось посетить. Поэтому они могут быть смещёнными и не отражать полную картину конференции и состояния индустриально-организационной психологии в целом.

3 <http://opr.sagepub.com/>

4 http://opr.sagepub.com/site/virtual_issues/good_theory.xhtml

Литература

- Chambers, C. (2014). The changing face of psychology. *The Guardian*. Retrieved from <http://www.theguardian.com/science/head-quarters/2014/jan/24/the-changing-face-of-psychology>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499—512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. London & New York: Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184—200. doi:10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Nosek, B. A., & Bar-Anan, Y. (2012). Scientific Utopia: I. Opening Scientific Communication. *Psychological Inquiry*, 23(3), 217—243. doi:10.1080/1047840X.2012.692215
- Nosek, B. A., Spies, J. R., & Motyl, M. (2012). Scientific Utopia: II. Restructuring Incentives and Practices to Promote Truth Over Publishability. *Perspectives on Psychological Science*, 7(6), 615—631. doi:10.1177/1745691612459058
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293—315. doi:10.1002/job.248
- Steffens, N. K., Schuh, S. C., Haslam, S. A., Pérez, A., & van Dick, R. (2015). “Of the group” and “for the group”: How followership is shaped by leaders’ prototypicality and group identification. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 180—190. doi:10.1002/ejsp.2088



Fig. 1. Prof. Rolf van Dick из Goethe Universität Frankfurt выступает с докладом «Social Identity as a Buffer against Stress»

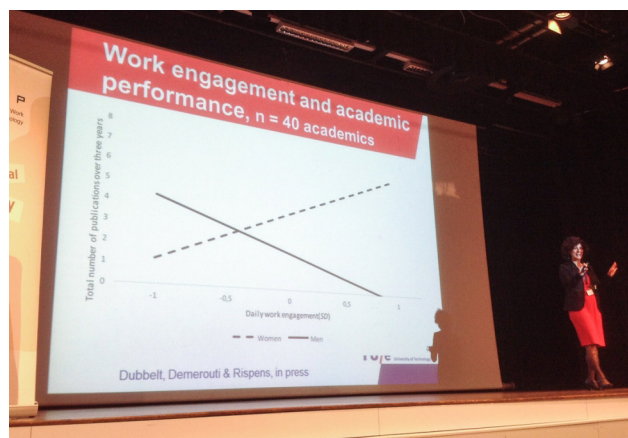


Fig. 2. prof. Evangelia Demerouti из Technische Universiteit Eindhoven рассказывает о результатах исследования связи между увлеченность работой и академической продуктивностью 3 года спустя.



Fig. 3. Prof. Wilmar Schaufeli из Utrecht University выступает с докладом «Heavy Work Investment: A Matter of Person or Climate?»



Fig. 4. Prof. Susan Fiske из Princeton University выступает с лекцией «Talking Up and Talking Down: Power of Positive Speaking»



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The 17th Conference of the European association of work and organizational psychology (EAWOP 2015): impressions of a participant

Andrey LOVAKOV

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Regular Meeting of the European Association of work and organizational psychology¹ at this time was held in Oslo. This year the conference is traditionally attended by about 1,500 people.

References

- Chambers, C. (2014). The changing face of psychology. The Guardian. Retrieved from <http://www.theguardian.com/science/head-quarters/2014/jan/24/the-changing-face-of-psychology>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499—512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. London & New York: Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184—200. doi:10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Nosek, B. A., & Bar-Anan, Y. (2012). Scientific Utopia: I. Opening Scientific Communication. *Psychological Inquiry*, 23(3), 217—243. doi:10.1080/1047840X.2012.692215
- Nosek, B. A., Spies, J. R., & Motyl, M. (2012). Scientific Utopia: II. Restructuring Incentives and Practices to Promote Truth Over Publishability. *Perspectives on Psychological Science*, 7(6), 615—631. doi:10.1177/1745691612459058
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293—315. doi:10.1002/job.248
- Steffens, N. K., Schuh, S. C., Haslam, S. A., Pérez, A., & van Dick, R. (2015). "Of the group" and "for the group": How followership is shaped by leaders' prototypicality and group identification. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 180—190. doi:10.1002/ejsp.2088

¹ <http://www.eawop2015.org/>