

Навчальний посібник

Д. К. Корольов

ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

Житомир
Вид-во ЖДУ ім. І. Франка
2019

УДК 159.9.072
К-27

*Рекомендовано до друку Вченою радою факультету психології
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол №8 від 21 лютого 2019 р.)*

Рецензенти:

А. Б. Коваленко, доктор психологічних наук, професор, завідувача кафедрою соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

О. Л. Музика, кандидат психологічних наук, професор, завідувач лабораторії психології обдарованості Інституту психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України.

Корольов Д. К.

К27

Психологічна оцінка персоналу. Навчальний посібник. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. — 160 с.

ISBN 978-966-485-248-4

Видання присвячено технологіям психологічної оцінки персоналу, що застосовуються, в першу чергу, з метою його підбору в комерційних та некомерційних організаціях різних форм власності. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку психологічної оцінки персоналу, можливості, що надані ІТ-технологіями, організаційні та економічні підстави вибору методів оцінки персоналу, прогностичну валідність застосовуваних в цій сфері методів. Розглянуто найбільш поширені та валідні методи психологічної оцінки персоналу: аналіз документів кандидата, рекомендації, співбесіду, тестування, пробну діяльність, симуляції, ассесмент-центр, особистісні та біографічні опитувальники.

Навчальний посібник призначено для студентів психологічних спеціальностей, дослідників, практичних психологів та HR-фахівців.

УДК 159.9.072

ISBN 978-966-485-248-4

© Корольов Д. К., 2019

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Розділ 1. Психологічна оцінка персоналу як наукова галузь та сфера практичної діяльності.....	7
1.1. Сучасний стан психологічної оцінки персоналу	7
1.2. Взаємодія теорії та практики психологічної оцінки персоналу	9
1.3. Організаційні та економічні чинники вибору технологій оцінки персоналу	14
1.4. Впровадження інформаційних технологій в психологічну оцінку персоналу	17
Розділ 2. Підходи до дослідження валідності методів психологічної оцінки персоналу.....	20
2.1. Напрями вивчення критеріальної валідності інструментів психологічної оцінки персоналу	20
2.2. Мета-аналіз як метод узагальнення валідності	24
Розділ 3. Критеріальна валідність методів психологічної оцінки персоналу	32
Розділ 4. Документи та біографічні дані як джерело інформації про майбутнього працівника.....	43
4.1. Аналіз документів претендента на посаду	43
4.2. Зважений аплікаційний бланк та біографічні опитувальники в підборі персоналу	46
Розділ 5. Інтерв'ю в підборі персоналу.....	51
5.1. Діагностичні можливості інтерв'ю	51
5.2. Планування інтерв'ю	53
5.3. Етапи співбесіди	56
5.4. Рекомендації щодо ведення співбесіди	60
5.5. Помилки при веденні співбесіди	70
5.6. Інтерпретація результатів інтерв'ю	74
Розділ 6. Тестування як метод прогнозування професійної успішності.....	83
6.1 Традиційні тести здібностей в оцінці персоналу	83
6.2. Діагностичні можливості комп'ютеризованих адаптивних тестів.....	87

Розділ 7. Методи моделювання в оцінці персоналу.....	93
7.1. Пробна діяльність	93
7.2. Організаційні симуляції	94
7.3. Ассесмент-центр	100
Розділ 8. Оцінка особистості в професійному контексті	104
Розділ 9. Шкала для діагностики п'яти великих особистісних факторів	112
Розділ 10. Психодіагностика професійних інтересів.....	124
10.1. Методичні засади психодіагностики професійних інтересів	124
10.2. Шкала інтересів соціального працівника	129
Список рекомендованої літератури	136
Додаток А. Бланк україномовної версії ЛВП	154
Додаток Б. Бланк російськомовної версії шкали ЛВП	155
Додаток В. Матриця факторних навантажень для україномовної версії ЛВП	156
Додаток Д. Матриця факторних навантажень для російськомовної версії ЛВП	157
Додаток Ж. Таблиця для трансформації первинних показників у стени для україномовної версії ЛВП	158
Додаток З. Таблиця для трансформації первинних показників у стени для російськомовної версії ЛВП	159

ПЕРЕДМОВА

Психологічна оцінка персоналу є історично першою та однією з найбільш вагомих складових роботи психолога в управлінні та бізнесі. Оволодіння цією предметною галуззю формує готовність до самостійної професійної діяльності в сфері організаційної психології. Сформовані в результаті засвоєння дисципліни компетентності знайдуть застосування в роботі HR-агенцій, відділів персоналу, управлінському консультуванні.

Мета дисципліни — навчитись розробляти та використовувати технології психологічної оцінки персоналу з метою добору, розвитку та просування кадрів в комерційних та некомерційних організаціях різної форми власності.

Попередні вимоги до опанування навчальної дисципліни: знати основи психодіагностики, основи диференціальної психології, методи аналізу даних у психології; вміти проводити психодіагностичне обстеження.

Завдання (навчальні цілі): знати головні підходи та проблеми психологічної оцінки персоналу; знати діагностичні можливості різних методів психологічної оцінки персоналу; знати технології проведення психологічного обстеження кандидатів на робоче місце, працюючих співробітників; вміти розробляти методики психологічної оцінки персоналу; вміти здійснювати психологічну оцінку персоналу з метою відбору, розвитку та просування кадрів в організації.

Автор¹ прагнув представлений навчальний посібник сфокусувати на інструментальному аспекті психологічної оцінки персоналу. Відображено нові наукові підходи в цій галузі, що радикально її трансформували протягом останньої чверті сторіччя. Зокрема, представлено сучасні погляди на зв'язок теорії та практики психологічної оцінки персоналу, висвітлено мета-аналітичні підходи до генералізації валідності діагностичних

¹ Дмитро Костянтинівич Корольов — кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка

процедур та результати їх застосування, розглянуто можливості оцінки економічної ефективності певної діагностичної системи, проаналізовано вплив нових інформаційних технологій на практику психологічної оцінки, зокрема, комп'ютерне проведення традиційних методик, комп'ютерне адаптивне тестування. Обговорюється також традиційна проблема — підходи до визначення критеріальної валідності методик психологічної оцінки персоналу.

Головна увага в навчальному посібнику приділена найбільш критеріально валідним та економічно доцільним методам: аналізу документів та біографічних даних апліканта, структурованій співбесіді, тестам здібностей та професійних знань, методам моделювання в оцінці персоналу — пробній діяльності, організаційним симуляціям, ассесмент-центру, методам оцінки особистості. Крім того, як приклади реалізації окреслених підходів описані два дослідження: розробка шкали професійних інтересів соціального працівника; адаптація опитувальника для діагностики п'яти великих факторів особистості.

За межами розгляду залишились питання: регулятивної нормативної бази, впливу соціально-економічного та культурного контексту на психологічну оцінку персоналу; технологій аналізу професійної діяльності та розробки профілю компетентності для посади; методів визначення продуктивності праці та професійної успішності; методів експертного оцінювання, в тому числі оцінювання на триста шістдесят градусів; технології професійної діяльності спеціаліста з психологічної оцінки в організації.

Історії психологічної оцінки персоналу в Україні та за кордоном окремо не висвітлювалась, проте логіка наукових пошуків, наступність вирішуваних проблем, сучасний стан науки та перспективи досліджень знайшли відображення в тексті.

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК НАУКОВА ГАЛУЗЬ ТА СФЕРА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сучасний стан психологічної оцінки персоналу

У країнах Західної Європи періодично проводяться опитування організацій щодо використовуваних методів відбору персоналу. Така інформація дозволяє краще зрозуміти сучасний стан практики оцінки персоналу та вплив на неї відповідних наукових досліджень. Показовою в цьому плані є опублікована у 2010 р. робота Л. Зібаррас та С. Вудса щодо ситуації у Великобританії. Вони опитали представників 579 організацій, що є провідними відповідальними за найм нових співробітників особами. Серед опитаних приблизно в рівних пропорціях були представлені керівники організацій, інші менеджери та менеджери з рекрутингу. Результати показали, що найчастіше називались такі методи:

1. Резюме (CV) — 84,8 %.
2. Рекомендації — 71,5 %.
3. Структуроване інтерв'ю — 69,4 %.
4. Аплікаційна форма — 59,6 %.
5. Випробувальний термін на роботі — 58,2 %.
6. Неструктуроване інтерв'ю — 41,8 %.
7. Тестування здібностей — 39,0 %.
8. Тестування грамотності та навичок обчислень — 28,2 %.
9. Біографічні дані — 27,3 %.
10. Перевірка на предмет кримінального минулого — 26,6 %.
11. Особистісні опитувальники — 25,6 %.
12. Пробна діяльність — 19,3 %.
13. Ассесмент-центр — 17,3 %.
14. Перевірка на вживання наркотиків / медогляд — 15,9 %.
15. Групові завдання — 14,9 % [187, с. 501-506].

Л. Зібаррас та С. Вудс поділяють використовувані у відборі персоналу технології на дві групи. По-перше, неформальні або неструктуровані методи, що не передбачають дотримання чіткої процедури проведення. По-друге, формалізовані методи, що

мають заздалегідь визначену процедуру проведення. Хоча мета-аналітичні дослідження показують вищу валідність другої групи методів, проте це не завжди веде до більшого їх використання на практиці. Зокрема, результати цього опитування засвідчують, що чотири з шести найпопулярніших методів оцінки аплікантів належать до категорії неструктурованих: резюме, рекомендації, випробувальний термін, неструктуроване інтерв'ю [187, с. 500-505].

Оскільки більшість організацій є невеликими, наприклад, дев'яносто дев'ять відсотків британських організацій мають менше 250 співробітників та належать до категорії дрібних та середніх, Л. Зібаррас та С. Вудс на відміну від попередніх опитувань, що переважно зосереджувались на великих організаціях, зробили акцент на порівнянні ситуації в різних за розмірами організаціях: мікро (1-9 співробітників); малих (10-49 співробітників); середніх (50-249 співробітників); великих (250-1000 співробітників); дуже великих (більше 1000 співробітників). Результати засвідчили відсутність статистично значущого зв'язку використання певного методу відбору персоналу з розміром організації. Лише групові завдання частіше застосовували великі та дуже великі організації [174, с. 502-505].

До уваги брався також сектор економіки: державний та громадський; виробничий, в тому числі будівництво; бізнес-послуги, в тому числі банківські та фінансові; інші галузі. Порівняно з іншими, державний та громадський сектор рідше використовував резюме та неструктуроване інтерв'ю, частіше — рекомендації, структуроване інтерв'ю, аплікаційну форму, перевірку на предмет кримінального минулого, перевірку на вживання наркотиків / медогляд [174, с. 506-507].

К. Кеніг та ін. опублікували у 2010 р. дані опитування щодо використовуваних у німецькомовній частині Швейцарії методів підбору персоналу:

1. Аналіз документів апліканта, в тому числі резюме та документів про освіту — 99,6 %.
2. Інтерв'ю — 99,4 %, в тому числі структуроване та напівструктуроване інтерв'ю — 71,3 %.
3. Перевірка рекомендацій — 89,1 %.
4. Особистісні тести — 32,0 %.
5. Ассесмент-центр — 26,3 %.

6. Пробна діяльність — 23,5 %.
7. Перевірка кримінальної історії — 23,1 %.
8. Тести здібностей — 18,6 %.
9. Графологія — 15,8 %.
10. Біографічні опитувальники — 12,7 %.
11. Презентація результатів виконання завдань поза ассесмент-центром — 11,3 %.
12. Медичне обстеження — 5,3 %.
13. Рольова гра поза ассесмент-центром — 4,5 % [134, с. 22].

Відомості про проведення подібних досліджень в Україні, на жаль, відсутні.

1.2. Взаємодія теорії та практики психологічної оцінки персоналу

Психологічна оцінка у відборі персоналу, як зазначає Н. Андерсон, протягом десятиріч була прикладом успішної взаємодії науки та практики. Практика відбору значною мірою ґрунтувалась на результатах наукових досліджень. Вважалося, що чим тісніший цей зв'язок, тим краще. Проте останнім часом спостерігається їх певна дивергенція. Дослідник вважає, що це відображає необхідність в певній «природній» дистанції, подібній до тієї, що існує між медичними дослідженнями та клінічною практикою. З цим пов'язана здійснювана в перші роки професійної діяльності спеціалізація, вибір між академічною кар'єрою та консалтингом. У зв'язку з прогресуючим ускладненням обох цих сфер діяльності перехід з однієї до іншої в середині кар'єри ускладнений [103, с. 1-3].

Певна дистанція між наукою та практикою також забезпечує незалежність першої від комерційних інтересів у підборі персоналу. Інакше наукові дослідження могли б бути вихолощені, радикально обмежені їх тематика та тип. З іншого боку, у практиків також з'являється можливість апробувати нові підходи та методики, надавати консультації в ситуації швидких змін ринків та організацій, коли з проблеми ще немає достатньої кількості строгих наукових досліджень. Однак про ситуацію, коли результати досліджень не впроваджуються в практику, а наука ігнорує запити практики, не йдеться. Дослідження та

консультативну діяльність можна представити як два нетотожних кола, що частково перетинаються [103, с. 3].

Які мають бути точки перетину, а де наявна невідповідність між цими колами? Розглянемо деякі проблеми. Так, йдеться про не завжди досконалу трансляцію знань у цій галузі. Зокрема, дослідники нерідко ігнорують тенденції в практиці відбору персоналу в організаціях як ненаукові, отже, не варті уваги. Зі свого боку, практики нерідко не зважають на очевидні переваги покращення критеріальної валідності використовуваних оціночних процедур. Загалом практики ставляться з певною долею здорового скептицизму до наукових результатів. Адже за своєю природою будь-яке дослідження сфокусоване на окремому фрагменті реальності, тоді як практики бачать цілісну картину. Практики не можуть охопити всі дослідження з різних проблем та стикаються з множиною різноманітних вимог. Крім того, для будь-якої організації дисфункціонально змінювати систему відбору відповідно до кожного нового опублікованого дослідження, які ще нерідко й мають неоднозначний характер або суперечать одне одному. Скоріше впровадженню в практику передуює період рефлексії, критичного осмислення ключових досліджень, що формують збалансований науковий погляд [103, с. 8-14].

Гарним прикладом є мета-аналіз величезної маси проведених в Європі та США досліджень, який однозначно доводить, що найкращим окремо взятим предиктором продуктивності професійної діяльності та успішності професійного навчання є результати за методиками діагностики когнітивних або загальних розумових здібностей. Публікація цих висновків у кінці минулого — початку цього сторіччя обумовила широке розповсюдження тестів когнітивних здібностей в країнах Європи. У США, які були піонерами в цій галузі ще в першій половині двадцятого сторіччя, використання таких тестів у подальшому гальмувало жорстке антидискримінаційне законодавство. Крім того, опитування HR-фахівців показало, що тести загальних розумових здібностей вважались менш валідними предикторами, ніж показав мета-аналіз [103, с. 10].

Іншим гарним прикладом є негативні результати дослідження критеріальної валідності таких методів оцінки пошукачів як графологія та рекомендації, що раніше широко

використовувались практиками в деяких країнах. Кардинально вплинули на практику відбору в США та Європі також дослідження щодо реакцій аплікантів, методик, які не дискримінують окремі групи, перш за все темношкірих американців [103, с. 11].

Однак впровадження досліджень у практику не завжди реалізується в окреслений вище наближений до ідеалу спосіб. У минулому зустрічались випадки, коли недостатньо надійні, як потім виявилось, дослідження не бралися до уваги практиками. Так трапилось із неперервним використанням всіх типів інтерв'ю, навіть повністю неструктурованого, незважаючи на публікацію з середини минулого сторіччя оглядів, що невірно ставили під сумнів їх цінність. Лише в середині вісімдесятих років минулого сторіччя почали з'являтися мета-огляди, які продемонстрували певну критеріальну валідність неструктурованого інтерв'ю, хоча й нижчу, ніж у структурованій співбесіді. Проте практики залишались недостатньо інформованими про нові дослідження. В них на той час вже сформувався стереотип, як виявилось, хибний, про недостатню надійність та валідність інтерв'ю як методу. Але це не вплинуло на його широке використання в практиці добору [103, с. 12].

Ще один приклад в цьому руслі — датований 1965 роком, впливовий у США огляд Роберта Гайона та Ричарда Гот'є, де стверджувалось, що немає достатніх підстав вважати особистісні методики гарним або практичним інструментом підбору персоналу. Цей висновок справив величезний вплив на використання особистісних інструментів у США та не ставився під сумнів протягом чверті сторіччя. Проте в країнах ЄС ця робота не мала такого суттєвого впливу на використання особистісних опитувальників у підборі співробітників. Вона або не стала широко відомою, або їй не надали суттєвого значення. Наприкінці ж двадцятого сторіччя мета-огляди показали, що добре розроблені особистісні методики є потужними предикторами як в Європі, так і в США. Отже, наука продовжує розвиватись, не так часто, але деякі її висновки переглядаються, а практика не завжди автоматично слідує її актуальним рекомендаціям [103, с. 13].

Інший сценарій взаємодії науки та практики — тренди в практиці підбору персоналу в організаціях стимулюють нові

напрями прикладних наукових досліджень, створення нових теорій, мета-аналізу: компетентнісний підхід, множинна експертна оцінка продуктивності праці, емоційний інтелект, комп'ютерне тестування, тестування чесності та доброчесності, тестування на наркотичну та алкогольну залежність, інтернет-рекрутмент, телефонне інтерв'ювання, комп'ютерне адаптивне тестування. Н. Андерсон навіть вважає, що психологічна наука стала надто консервативною, слідує за технологічними новаціями в компаніях, а не спрямовує їх [103, с. 14].

В історії психологічної оцінки персоналу траплялись також випадки, коли валідні дослідження недостатньо вплинули на практику відбору в організаціях. Так, підтверджена в багатьох роботах у різних країнах п'ятифакторна модель особистості не стала універсальною основою особистісних опитувальників, що застосовуються з метою відбору. Хоча конструктна та критеріальна валідність заснованих на цій моделі методик вища за ті, що ґрунтуються на альтернативних моделях особистості. Іншим подібним прикладом є модель оцінки економічної ефективності відбіркових методів [103, с. 15-17].

А. Райан та Е. Дерус проаналізували розрив між науковими дослідженнями та запитам практиків у сфері підбору персоналу. Для цього було опитано 165 бельгійських фахівців з управління персоналом з різних організацій: урядових, консалтингових, комерційних, громадських. Опитаних просили назвати та впорядкувати за важливістю три найбільші тренди, що стосуються рекрутменту та відбору персоналу. Далі аналізувався зміст 447 матеріалів щодо рекрутменту та відбору персоналу, які презентовані в 2009-13 рр. на щорічних конференціях Товариства індустріальної та організаційної психології (SIOP). Внаслідок порівняння отриманих з цих джерел даних було виділено п'ять проблемних сфер, де наука та практика розходяться:

1. Інновації — ефективність. Провідний пріоритет для практиків — ефективний відділ персоналу (невеликий, орієнтований на результат, економний у використанні коштів). Ефективність також розуміється як кількість необхідних для здійснення психологічної оцінки ресурсів. Тому вартість оціночних процедур зазвичай зворотно корелює з їх використанням на практиці. Наприклад, гарним методом захисту самооціночних особистісних методик від фальсифікації

результатів досліджуваним є багатомірні інструменти, що містять запитання з вимушеним вибором. Проте грантодавці переважно не йдуть на такі ризиковані інновації. Також технологічні інновації останнього десятиріччя скоріше роблять оцінку більш економною, ніж відкривають можливості для оцінки нових конструктів або надають нові способи оцінки раніше відомих конструктів. Йдеться про комп'ютерне адаптивне тестування, самостійне тестування через інтернет, тестування через мобільні пристрої.

2. Узгодженість — багатоваріантність оціночних процедур. Прагнення до гнучкості оціночних процедур, що мають вибудовуватись відповідно до ситуації, може ставити під сумнів їх наукову строгість та обґрунтованість. Зокрема, консультанти можуть надавати організаціям гнучкі тестові батареї, що дозволяють у кожному конкретному випадку оцінювати лише релевантні конструкти. Певні оціночні методики можуть розглядатись як підходящі для пошукачів таких, але не інших посад, застосовуватись у різних випадках на різних етапах підбору. Організації також можуть вирішувати, як себе презентувати, обирати, яку інформацію надавати, щоб привабити різних пошукачів. Поширення подібної практики стає можливим значною мірою завдяки розвитку інформаційних технологій. Проте слід уникати таких способів індивідуалізації оцінювання, які надмірно ускладнюють процес та не відповідають потребам апліканта.

3. Результативність — прозорість. Прозорість вважається ключовою умовою формування клімату довіри в організації. З іншого боку, зусилля із забезпечення прозорості можуть створювати інформаційне перевантаження у досліджуваного та діагноста. Прозорість також не означає повного розкриття, наприклад, ключів. Крім того, якщо діагностичні критерії очевидні для досліджуваного, це робить методику незахищеною від фальсифікації відповідей з його боку. Навпаки, ефективність діагностики буде вищою, якщо досліджуваний знатиме лише про спрямованість, але не про способи діагностики.

4. Послідовність — широта охоплення. Практики прагнуть залучити до оціночного процесу інших співробітників організації, використовувати різні джерела інформації, соціальні мережі.

5. Різноманітність — стандартизація. Дослідники приділяють велику увагу недискримінаційним щодо різних категорій пошукачів процедурах. Проте не всі вони є доцільними чи можливими на практиці. З іншого боку, практики нерідко віддають перевагу нестандартизованому процесу відбору, що ставить під загрозу його справедливість та обґрунтованість [160].

1.3. Організаційні та економічні чинники вибору технологій оцінки персоналу

К. Кеніг та ін. виділили чинники вибору організацією методів відбору персоналу: поширення технології в галузі; правові наслідки використання технології; ставлення апліканта до процедури відбору; придатність процедури для просування організації; прогностична валідність методів; вартість застосування технології [134].

Так, у невизначених ситуаціях організація може імітувати інші, більш успішні організації в їх стратегічних рішеннях, в тому числі в процедурах відбору персоналу. Очевидно, що з метою прояснення таких процедур організація могла б спертись на наукові публікації. Але зазвичай цього не відбувається. Нерідко представники організацій скептично ставляться до наукових досліджень з оцінки персоналу, фокусуються на суперечностях у публікаціях. Більш звичний спосіб позбавитись від невпевненості в цьому питанні — наслідувати когось. Отже, чим більш розповсюдженим вважається метод відбору, тим більша ймовірність його використання організацією [134, с. 18].

Якщо організація зустрічається з претензіями щодо правомірності її процедур відбору персоналу, програє справу в суді, вона не лише вимушена оплачувати компенсації та судові витрати, а й зазнає значно більших репутаційних втрат. Внаслідок цього в організації можуть виникати побоювання щодо законності певних способів відбору. Для України це менш характерно, проте, наприклад, у США антидискримінаційні норми мали глибокий вплив на практику відбору персоналу. У зв'язку з глобалізацією ця практика розповсюджується в інших країнах, принаймні в підрозділах глобальних компаній. Таким чином, сприйняття відбіркових процедур як правомірних,

збільшує ймовірність їх використання організацією [134, с. 18-19].

Якщо організація використовує неприйнятні для аплікантів процедури відбору, це може спричинити ряд негативних наслідків: апліканти можуть відмовлятися від пропозицій роботи, припиняти участь у відбірковому процесі, оскаржувати його результати. Усвідомлення важливості проблеми реагування аплікантів на відбірковий процес спричинило інтенсивне зростання відповідних досліджень в багатьох країнах. Отже, очікування позитивної реакції аплікантів на певні методи відбору сприяє їх застосуванню [134, с. 19].

Методи відбору персоналу мають різний потенціал просування організації. Так, неструктурована співбесіда залишає інтерв'юєру багато можливостей для висвітлення переваг пропонуваної організацією продуктів та послуг, відповідності її діяльності соціальним нормам. Навпаки, тест інтелекту таких можливостей для просування організації не надає. Таким чином, придатність методу відбору для просування організації забезпечує умови для його впровадження в практику [134, с. 19].

Застосування прогностично валідних методів відбору персоналу збільшує продуктивність найнятих співробітників, а значить, результативність діяльності організації. Отже, організація, яка прагне до ефективності, віддаватиме перевагу методам відбору персоналу, що сприймаються як валідні [134, с. 19-20].

Крім віддаленого, зокрема, економічного ефекту застосування певної відбіркової процедури, для організації важливі фінансові витрати та час на її застосування. Ці витрати зростають, наприклад, через необхідність розробки керівництва для структурованого інтерв'ю або через велику кількість оцінщиків, які необхідні для ассесмент-центра. Кінцева вигода від застосування валідної методики відбору може перевищувати витрати на її проведення. Проте витрати з'являються значно раніше вигоди, тому важать більше при ухваленні рішення. Цей ефект інтенсифікується через прагнення власників до короткострокової фінансової результативності. Таким чином, витратність методики відбору перешкоджає її широкому застосуванню [134, с. 20].

Проведене у Швейцарії опитування показало, що найбільш значущими факторами для HR-фахівців при виборі методів відбору персоналу є ставлення апліканта до процедури відбору; вартість її застосування; поширення в галузі. Менше значення мають: прогностична валідність метода; його придатність для просування організації; законність процедури [134, с. 23].

Співвідношення вигод та витрат визначає практичну цінність методики оцінки персоналу. Практична цінність технології оцінювання тлумачиться як економічна ефективність застосування різних діагностичних методик та залежить від їх критеріальної валідності, коефіцієнта відбору, варіативності продуктивності праці. Якщо остання дорівнює нулю, майбутня продуктивність праці різних аплікантів, якщо вони будуть найняті, не відрізнятиметься. Тоді економічна ефективність всіх методів оцінки дорівнюватиме нулю. У цьому гіпотетичному випадку не важливо, хто буде найнятий, адже всі працівники однакові. У протилежному випадку, коли варіативність продуктивності дуже велика і важливо найняти найбільш продуктивних аплікантів, економічна ефективність валідних методів відбору буде високою [166, с. 262].

Зазвичай варіативність продуктивності серед прийнятих на роботу осіб є високою і була б ще вищою, якби не використовувались ніякі методи відбору, наймались всі бажаючі, або майбутні працівники обирались випадковим чином серед усіх претендентів. Продуктивність працівника може вимірюватись у грошах або відсотках від середнього результату. Дослідження показують, що варіативність продуктивності залежить від рівня складності роботи. Ф. Шмідт та Дж. Хантер наводять середні показники, що розраховані за всіма доступними даними: для некваліфікованої та малокваліфікованої праці — 19 %; для кваліфікованої праці — 32 %; для управлінської та висококваліфікованої праці — 48 % [166, с. 263].

Інший чинник економічної ефективності системи селекції — коефіцієнт відбору. Якщо організація має найняти всіх бажаючих, жодна процедура відбору не матиме практичного смислу. Якщо ж є можливість найняти лише 1 % найкращих, ефективна система відбору матиме велику користь. У реальності коефіцієнт відбору в більшості організацій знаходиться в межах 0,3-0,7 [166, с. 263].

1.4. Впровадження інформаційних технологій в психологічну оцінку персоналу

З кінця минулого сторіччя інформаційні технології стали широко застосовуватись у відборі персоналу. Крім появи комп'ютерних програм для забезпечення рекрутингу та роботи з кадрами, відкрились нові можливості оцінювання аплікантів.

Зокрема, відмітною особливістю останніх двох десятиріч є широке застосування інформаційних технологій для адміністрування тестів. М. Браун та М. Гроссенбакер вказують, що першим кроком в цьому напрямі став масштабний перехід від паперових форм психодіагностичних методик до їх комп'ютерних варіантів. Важливо, що у різних дослідженнях була доведена еквівалентність результатів паперового та комп'ютерного пред'явлення як тестів загальних розумових здібностей, так і некогнітивних методик. Невеликі відмінності можливі лише щодо тестів швидкості [110, с. 62].

Наступний етап — створення версій для мобільних пристроїв (планшетів, смартфонів), що робить тестування в підборі персоналу простішим та доступнішим. У цьому випадку також в широких дослідженнях була продемонстрована еквівалентність версій різного плану методик для настільних комп'ютерів та мобільних пристроїв, а також незалежність результатів від типу мобільного пристрою. Зокрема, йдеться про біографічні анкети, особистісні методики, тести ситуаційних суджень, симуляції професійної діяльності [110, с. 62].

Не настільки однозначна ситуація з тестами загальних розумових здібностей. На противагу попереднім роботам, у дослідженні М. Брауна та М. Гроссенбакера не знайдено відчутних відмінностей між результатами тестування загальних розумових здібностей з використанням настільних комп'ютерів, планшетів та смартфонів. На результати також не впливав розмір екрана, якщо завдання пред'являлось на всіх типах пристроїв у стандартизований спосіб, зокрема, не вимагалась додаткова прокрутка на смартфонах. Крім того, показники конвергентної валідності комп'ютерної та мобільної версії тестів не відрізнялись. Проте автори дослідження все ж рекомендують для

кожної мобільної версії психодіагностичної методики проводити дослідження на еквівалентність [110].

Комп'ютер та інтернет радикально полегшують експертне оцінювання, в тому числі експертне оцінювання на триста шістдесят градусів. Предметом такого оцінювання може бути як компетентності, так і професійна успішність співробітників. Інформаційні технології забезпечують фіксацію, накопичення, агрегування наданих оцінок, економлять час та зусилля, надають можливість задіяти тих оцінщиків, наприклад, клієнтів, які за інших умов важкодоступні або недоступні для опитування взагалі.

Крім того, всі можливості адаптивного тестування здібностей та досягнень можливо реалізувати лише при його комп'ютерному проведенні. В якості інструменту адаптивного тестування можуть використовуватись відеоігри. Так, Д. Лім та А. Фурхем встановили кореляцію успішності проходження певних відеоігор та традиційних тестів інтелекту. Проте цей напрям лише починає розвиватись [138].

Ще одна нова технологія — засноване на відео тестування. Д. Кучіна та ін. дослідили діагностичні можливості методики, що отримала назву Video-Based Test (VBT). Ця відеосимуляція призначена для оцінки комунікативних вмінь замість традиційно використовуваних для цих цілей самооціночних методик, тестів ситуаційних суджень, ситуаційного інтерв'ю. На відміну від ассесмент-центру, що зазвичай використовується для добору на менеджерські позиції, VBT призначений для оцінки відносно простих комунікативних вмінь, які необхідні для початкових посад. Тест передбачає пред'явлення записаних відеоматеріалів, де відтворюються пов'язані з професійною діяльністю ситуації. Досліджуваний має відреагувати так, які він зробив би це на роботі, що також записується на камеру [112, с. 197-198].

Д. Кучіна та ін. виділяють такі переваги заснованого на відео тестування: зменшення когнітивного навантаження на досліджуваного внаслідок заміни вербального опису на візуальну презентацію та комунікативну реакцію; збільшення змістовної валідності завдяки наближенню ситуації та поведінки в ній до реальних; живе зображення та спостереження емоцій в міжособистісних ситуаціях; вимір продемонстрованого, а не

вказаного результату; демонстрація типової поведінки; безпосередність реакції [112].

Останні роки для збору та перевірки відомостей щодо апліканта став використовуватись пошук інформації в інтернеті, зокрема, у соціальних мережах. Д. Бонер та У. Росс вказують, що роботодавці все більшою мірою відслідковують відповідні акаунти. Фотографії, пости містять інформацію про зовнішність, одяг, невербальні сигнали, інтереси, спосіб життя, особистісні характеристики тощо. Внаслідок цього з'явилися рекомендації потенційним аплікантам не розміщувати в мережі інформацію, яку б вони не хотіли надавати роботодавцю. Проте дехто може не надавати ваги зазначеній інформації, оскільки вважає це порушенням особистого простору апліканта [107, с. 341-342].

Дослідження Д. Бонера та У. Росса показало, що орієнтовані на професію або сім'ю акаунти в соціальних мережах покращують можливості працевлаштування. Інший зміст сторінки дорого обходиться в плані професійних перспектив та зарплатні. Зазначені автори рекомендують ретельно контролювати зміст інформації, що розкривається [107, с. 345].

Нещодавно з'явилась нова технологія інтерв'ювання — асинхронна співбесіда. Апліканта просять записати на камеру та надіслати через онлайн-платформу власні відповіді на передані йому запитання. Далі кожний відеофрагмент з відповіддю на запитання окремо оцінюється двома або більше інтерв'юерами за попередньо визначеними критеріями. Раніше проведені дослідження показали, що можливо виносити валідні судження щодо станів або рис повністю незнайомих людей на підставі коротких відеозаписів певної поведінки [109, с. 863-864].

РОЗДІЛ 2

ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВАЛІДНОСТІ МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Напрями вивчення критеріальної валідності інструментів психологічної оцінки персоналу

Ч. Ван Іддекінг та Р. Плойхарт зазначають, що, незважаючи на важливість змістової та конструктивної валідності, фундаментальну роль для методик психологічної оцінки персоналу все ж відіграє критеріальна валідність. Критеріально валідні технології оцінки персоналу не лише дозволяють підвищити продуктивність праці в організації, але й забезпечують справедливість та легітимність добору співробітників. Здійснений зазначеними авторами огляд публікацій в провідних англійських журналах показав, що останніми роками дослідження критеріальної валідності інструментів оцінки персоналу здійснювалось за такими напрямками: техніки корекції коефіцієнтів валідності; виявлення модераторних змінних, що опосередковують зв'язки предикторів з прогнозованими критеріями; дизайн дослідження та характеристики вибірки валідації; проблема повторних аплікантів; проблема критерію валідації [132, с. 871-873].

Дослідження критеріальної валідності в оцінці персоналу зазвичай зосереджені на встановленні зв'язку між показниками однієї або кількох методик та одним або кількома критеріями в певній популяції, що здійснюється на підставі зв'язків, які спостерігаються у доступній вибірці. Отримані у вибірці кореляції можуть відрізнитись від таких у популяції з багатьох причин. Основна увага в сучасних дослідженнях приділяється похибці вимірювання та обмеженню діапазону розкиду показників [132, с. 874].

Корегування коефіцієнту валідності на похибку вимірювання здійснюється шляхом поділу емпірично отриманого коефіцієнту валідності на корінь квадратний з надійності вимірювання. Найчастіше це надійність вимірювання прогнозованого критерію. Таким способом можна оцінити прогностичні можливості методики щодо істинних значень

критерію. Корекція коефіцієнту валідності на ненадійність діагностичної методики здійснюється рідше, оскільки практично важливо знати валідність процедури відбору в її теперішній формі, а не потенційну валідність зазначеної процедури, що може бути досягнута лише за умови використання повністю надійної методики вимірювання предиктора [132, с. 874]. Адже на практиці останніх не існує.

У зв'язку із зазначеним постає проблема визначення надійності вимірювання прогнозованого критерію. Зокрема, найчастіше використовуваного з метою валідації критерію — експертних оцінок. Зазвичай у якості показника надійності вимірювання береться узгодженість оцінок різних експертів, може використовуватись коефіцієнт альфа. Експерти в цьому випадку розглядаються як пункти тесту. Звідси випливає, що відмінності між експертами вважаються обумовленими сторонніми щодо вимірювання факторами. Проте різні експерти не завжди можуть розглядатись як паралельні вимірювання. Адже вони нерідко спостерігають оцінюваного в різних ситуаціях, що відображають різні аспекти професійної діяльності. Таким чином, показник узгодженості оцінок різних експертів може відображати не надійність вимірювання, а інші невідомі фактори [132, с. 875-883].

Якщо оцінювання здійснює лише один експерт, наприклад, керівник, можливо розрахувати лише узгодженість оцінювання ним різних аспектів критерію. Проте на узгодженості оцінок можуть відображатися специфічні для експерта особливості оцінювання. Наприклад, йому може бути важко диференціювати різні аспекти професійної продуктивності, що спричинить високу узгодженість оцінок цих різних аспектів. В результаті переоцінюється коефіцієнт надійності та недооцінюється скорегований коефіцієнт валідності [132, с. 874-875].

У випадку оцінювання одним експертом для корекції коефіцієнтів валідності використовується також отриманий у мета-аналітичних дослідженнях показник узгодженості оцінок експертів: 0,52 — для оцінювання керівником та 0,42 — для оцінювання колегами [132, с. 883].

Обмеження діапазону розкиду показників виникає, коли дисперсія предиктора, критерію або обох у вибірці валідації менша порівняно з їх дисперсією в популяції, де цю методику

планується використовувати. Розрізняють пряме та непряме обмеження діапазону розкиду. Перше в контексті відбору персоналу означає, що досліджувані відбираються за допомогою процедури, що валідуються. Наприклад, валідність інтерв'ю перевіряється на вибірці співробітників, які прийняті на роботу на підставі результатів інтерв'ювання. Такий випадок зустрічається не часто, оскільки перед застосуванням процедури відбору зазвичай валідують [132, с. 878-879].

Непряме обмеження діапазону розкиду має місце, коли методика, валідність якої визначається, корелює з однією або кількома процедурами, що використовувались для відбору співробітників. Оскільки методики відбору мають корелювати з прогнозованим критерієм, вони нерідко корелюють й між собою. Найчастіше у дослідженнях постає завдання корекції наслідків непрямого обмеження діапазону розкиду показників. Для корекції прямого та непрямого обмеження діапазону розкиду запропоновані різні статистичні процедури, обґрунтованість яких залишається предметом дискусії. Проте ці формули вимагають оцінки стандартного відхилення предиктора, коли діапазон його розкиду не обмежений. Слід також відмітити, що обмеження діапазону розкиду впливає не лише на показники валідності, але й подібним чином — на коефіцієнти надійності [132, с. 878-880].

Загалом у наукових звітах та публікаціях рекомендується наводити не лише скореговані коефіцієнти валідності, але й ті, що отримані емпірично. Завжди слід чітко вказувати тип, кроки корекції та формули, що використовувались [132, с. 883].

Традиційною процедурою при визначенні валідності є крос-валідація. Остання передбачає оцінку валідності сформованого набору предикторів на новій вибірці. Це необхідно, оскільки відібрані на даних певної вибірки предиктори показують нижчі коефіцієнти валідності при повторному дослідженні. Традиційний підхід полягає у поділі вибірки на дві частини. Дві третини спостережень використовуються для формування набору предикторів, третина — для крос-валідації. Однак зменшення вибірки спричиняє меншу стабільність вагових регресійних коефіцієнтів. Тому Ч. Ван Іддекінг та Р. Плойхарт рекомендують математичну оцінку, для якої розроблений ряд альтернативних формул. Головною умовою точності такої оцінки є достатній

обсяг вибірки, який має перевищувати кількість аналізованих предикторів принаймні в десять разів [132, с. 887].

Дослідження з валідації відрізняються за своїм дизайном. Конкурентний дизайн передбачає, що вимірювання предикторів та критерію відбувається в один період часу. Прогностичний дизайн вимагає збору інформації щодо критерію через значний проміжок часу після вимірювання предикторів. У зв'язку з цим виділяють тип вибірки: діючі співробітники або апліканти. Загалом проявляється тенденція використовувати конкурентний дизайн у дослідженнях з діючими співробітниками, прогностичний — із аплікантами. Проте останній може застосовуватись на вибірці працюючих співробітників. Наприклад, експериментальний тест проводиться під час тренінгу нових співробітників, а продуктивність їх праці визначається через шість місяців [132, с. 983].

Дизайн дослідження важливий, оскільки висновок щодо зв'язку предиктора та критерія може змінюватись залежно від того, коли були виміряні ці змінні. Так, кореляція між ними може зменшуватись із збільшенням часового інтервалу між вимірюванням того та іншого. Характер вибірки має значення, оскільки апліканти та співробітники можуть різним чином ставитись до тестування та конкретних завдань. Зокрема, у аплікантів вища мотивація до виконання тесту, оскільки вони бажають отримати роботу. Отже, сприймають обстеження серйозніше та ретельніше відповідають. Вважається також, що апліканти більше викривлюють відповіді на некогнітивні методики [132, с. 983-984].

Наявні дослідження схиляють до думки, що у випадку використання вибірки діючих співробітників може дещо переоцінюватись валідність методики, якщо далі вона буде застосовуватись для відбору персоналу. Конкурентний дизайн дослідження помірно переоцінює (від 0,05 до 0,1) прогностичну валідність особистісних опитувальників, структурованої співбесіди, методик оцінки відповідності особи та організації, біографічних опитувальників. Проте за наявними даними дизайн дослідження та характер вибірки не впливає на показники валідності тестів когнітивних здібностей [132, с. 897-898].

Наступна проблема — можливість включення до вибірки валідації аплікантів, які повторно проходять відбір та

оцінювання. Включення до аналізу таких аплікантів збільшує середні показники за тестом, але зменшує коефіцієнти валідності. Проте така ситуація відповідає реальним обставинам відбору кадрів, в якому беруть участь і ті, хто раніше претендував на роботу в організації. Такі особи можуть бути продуктивними співробітниками, а їх показники за результатами повторного обстеження можуть бути не менш прогностичними, ніж дані першого тестування [132, с. 898].

Сучасним трендом є підвищена увага до критерію валідації відбіркових процедур. Адже точне визначення та вимірювання критерію є запорукою правильного вибору, конструювання та перевірки предикторів. Встановлено також, що специфічні предиктори краще прогнозують вузькі критерії. Проте такі зв'язки не можуть бути так легко генералізовані, як зв'язки загальних предикторів з широкими критеріями. Адже вузькі критерії нечасто бувають однаково важливими для всіх напрямів професійної діяльності [132, с. 898].

2.2. Мета-аналіз як метод узагальнення валідності

Ф. Шмідт та Дж. Хантер вказують, що потреба в мета-аналітичних дослідженнях визначається наявністю щодо багатьох психологічних проблем суперечливих емпіричних даних. Для різних галузей психології, в тому числі для організаційної психології, характерна ситуація, коли між певними змінними в одних дослідженнях знаходять прямий зв'язок, в інших — зворотній, в якихось випадках статистичні показники виявляються значущими, в інших — ні [165, с. 51].

З метою знайти сенс у таких даних до появи мета-аналізу здійснювались нарративні огляди отриманих емпіричних результатів. Проте за наявності, наприклад, кількох сотень досліджень щодо проблеми здійснити їх якісне порівняння та співставлення стає практично неможливим. Автори багатьох оглядових робіт знаходили вихід у тому, що розглядали частину — нерідко переважну частину наявних емпіричних досліджень — як недосконалі в методичному плані. Висновок про методичну недосконалість нерідко базувався на дискусійній оцінці певного опитувальника як, наприклад, конструктивно невалідного. Тоді всі дослідження з використанням цього

опитувальника розглядалися як методично недосконалі. Інший автор, навпаки, міг вважати методологічно осмисленими лише дослідження з використанням цього опитувальника, отже, виключав з огляду всі роботи, в яких він не використовувався. Внаслідок подібних процедур з кількох сотень досліджень могли залишатись одиниці, на підставі яких робився оглядовий висновок [165, с. 51-52].

На думку Ф. Шмідта та Дж. Хантера, звідси виник міф про досконале дослідження. Проте жодне дослідження не може бути довершеним, у всіх наявні похибка вибірки, похибки вимірювання, недостатня конструктивна валідність використаних інструментів, інші артефакти. Таким чином, з погляду прибічників мета-аналітичного підходу, жодне дослідження або невелика група досліджень не є кращою підставою для висновку про накопичене знання [165, с. 52].

Інший підхід до з'ясування причин суперечливості отримуваних емпіричних результатів — пошук модераторних змінних. Наприклад, професійне навчання може мати різний ефект залежно від віку та освіти співробітників. Тоді останні будуть розглядатись як модераторні змінні для встановленої залежності. Пошук таких модераторних змінних породжує нові дослідження, що також виявляються суперечливими. Внаслідок неподоланої суперечливості емпіричних результатів у замовників, громадськості та самих дослідників з'являється розчарування та критицизм щодо можливостей соціальних наук в принципі генерувати кумулятивне знання та давати загальні відповіді на соціально значущі проблеми [165, с. 53].

У відповідь на ці труднощі в кінці сімдесятих років розпочалась розробка технік об'єднання результатів різних досліджень, що присвячені одній проблемі. Їх застосування показало, що наявні результати не настільки суперечливі, як вважалось раніше. Отже, з наявних досліджень можуть бути зроблені осмислені та практично корисні висновки, можуть бути дані достатньо чіткі відповіді на соціально значущі проблеми. Навіть існує робота, що порівнювала варіативність результатів у тринадцяти напрямках дослідження в квантовій фізиці та тринадцяти напрямках досліджень у психології. Всупереч широко розповсюдженому погляду, виявилось, що в квантовій фізиці варіативність результатів не менша за таку в психології. Проте в

фізиці використовуються методи інтеграції результатів різних досліджень, що мають схожість з мета-аналізом [165, с. 53-55].

Ф. Шмідт та Дж. Хантер вказують, що ілюзія суперечливості результатів в багатьох випадках виникає внаслідок опори дослідників на критерій статистичної значущості показників. Лише якщо ця вимога виконана, зв'язки змінних вважаються існуючими. Проте в плані виявлення останніх критерії статистичної значущості зазвичай мають малу потужність. Так, припустимо, що в генеральній сукупності кореляція між змінною А та змінною В дорівнює 0,30. Далі припустимо, що з метою виявити зв'язок між цими змінними проведено п'ятдесят досліджень, кожне з яких має статистичну потужність щодо зазначеного зв'язку 0,50 (що є типовим для наявних досліджень). Тоді біля 25 досліджень зафіксують зв'язок між змінною А та В, інша половина — ні. В результаті в наукових публікаціях отримуємо вкрай суперечливу ситуацію, коли половина досліджень встановила зв'язок змінних А та В, інша половина — ні. Насправді, двадцять п'ять досліджень, що не знайшли зв'язку змінних, коректні, хоча кореляція існує і завжди дорівнює 0,30 [165, с. 53].

Традиційно дослідники не розуміють суть описаної проблеми, оскільки не розуміють зміст поняття статистичної потужності. Зазвичай вважають, що кількість помилкових висновків з досліджень не перевищує 5 %, оскільки використовується рівень статистичної значущості 0,05. Проте йдеться про 5 % помилок лише першого типу, коли приймається гіпотеза про наявність зв'язку, якого насправді в генеральній сукупності немає. Однак не береться до уваги, що, якщо в генеральній сукупності зв'язок існує, тоді кількість помилкових висновків дорівнюватиме 1 мінус статистична потужність критерію. У наведеному прикладі це $1 - 0,5 = 0,5$. Це помилка другого типу: ймовірність не зафіксувати зв'язок, який насправді існує. Якщо зв'язок існує, неможливо зробити помилку першого типу, помилково прийняти гіпотезу про наявність зв'язку. Можлива лише помилка другого типу, але критерії статистичної значущості її не контролюють [165, с. 53].

З викладеного випливає необґрунтованість імпліцитно присутніх у багатьох дослідників уявлень, що статистична значущість отриманого результату означає його надійність в

сенсі відтворюваності. Невірно думати, що статистично значущий на рівні 0,05 результат буде відтворений як статистично значущий у 95 % наступних досліджень. Ф. Шмідт та Дж. Хантер зазначають, що у фізиці та хімії, внаслідок схожої до психології варіативності емпіричних результатів та ситуації, коли наукові проблеми не вирішуються одним дослідженням, критерії статистичної значущості не застосовуються. Таким чином, емпірична перевірка наукової гіпотези не дорівнює статистичному тестуванню нульової гіпотези [165, с. 54-55].

Тепер припустимо, що згадані вище п'ятдесят досліджень аналізувались за допомогою мета-аналітичної техніки. Спочатку розраховується середній коефіцієнт кореляції за п'ятдесятьма дослідженнями. Для розрахунку використовуються всі коефіцієнти кореляції незалежно від їх статистичної значущості. Отриманий середній коефіцієнт кореляції буде дуже близьким до коректного значення 0,30, оскільки відхилення емпіричних коефіцієнтів кореляції внаслідок похибки вибірки від 0,30 усереднюються [165, с. 53-54].

Мета-аналітична техніка дозволяє також оцінити справжню варіативність результатів різних досліджень. Для цього з використанням загальноприйнятої формули розраховується дисперсія, в наведеному випадку п'ятдесяти емпіричних коефіцієнтів кореляції. Розраховується також дисперсія останніх, що обумовлена похибкою вибірки, для чого використовується спеціальна формула. Далі з емпіричної дисперсії коефіцієнтів кореляції віднімається їх дисперсія, що обумовлена похибкою вибірки. Результат має знаходитись біля нуля, якщо реальна варіативність коефіцієнтів кореляції відсутня. Тоді можна обґрунтовано зробити висновок, що реальний зв'язок завжди дорівнює 0,30, а не лише 0,30 у середньому [165, с. 54].

На підставі викладеного Ф. Шмідт та Дж. Хантер рекомендують у первинних дослідженнях спиратись не на рівень статистичної значущості та дискретну оцінку показника, а визначати його довірчий інтервал [165, с. 54].

Останній, як і статистична потужність використовуваних критеріїв, залежить від обсягу вибірки. Проте зазначені автори не вважають доцільним у всіх випадках вимагати великих вибірок. Адже це зробить більшість досліджень неможливими взагалі через обмеженість ресурсів або принципову недоступність

досліджуваних. Однак навіть дослідження, що не відповідають таким вимогам, міститимуть корисну інформацію для мета-аналізу. Результати мета-аналізу будуть точними, навіть якщо всі окремо взяті дослідження, на яких він заснований, мають недостатню статистичну потужність [165, с. 54].

Обговорюваний вище приклад демонструє лише вплив похибок вибірки та низької статистичної потужності використаних критеріїв на розкид показників розмірів ефектів та кореляцій. Найбільш проста форма мета-аналізу враховує дію лише цих двох факторів. Проте штучна варіативність результатів різних досліджень також обумовлюється іншими статистичними та вимірювальними артефактами: відмінностями між дослідженнями в похибках виміру змінних, обмеженні діапазону розкиду первинних даних, трансформації вимірів у дихотомічну змінну. Крім того, оскільки в психологічних дослідженнях коефіцієнти кореляції та оцінки розміру ефектів занижені внаслідок похибок вимірювання та трансформації показників у дихотомічну змінну, в мета-аналітичних оглядах може здійснюватися їх корекція. Такі можливості реалізовані в складніших формах мета-аналізу. Проте залишаються помилки кодування, вводу первинних даних, технічні помилки у звітах, що також занижують отримувані показники зв'язків, але їх важко або неможливо корегувати [165, с. 54-56].

Ф. Шмідт та Дж. Хантер ілюструють зазначені артефакти розрахунками та прикладами зі сфери психологічної оцінки персоналу:

1. Похибки вимірювання залежної змінної. Показники валідності методик психологічної оцінки персоналу завжди будуть нижчими порівняно з їх реальною валідністю на величину випадкової похибки вимірювання продуктивності праці.

2. Похибки вимірювання незалежної змінної. Коефіцієнти валідності тесту будуть завжди недооцінювати прогностичну валідність певної здібності щодо продуктивності праці, оскільки тест має нижчу за одиницю надійність. Якщо методики виміру залежної та незалежної змінної матимуть надійність 0,70, лише ці артефакти знизять показник валідності на 30 %.

3. Трансформація континуальної залежної змінної у дихотомічну. Плинність кадрів, яка розглядається як час,

протягом якого співробітник залишається в організації, часто описується дихотомічною змінною.

4. Трансформація континуальної незалежної змінної у дихотомічну. Інтерв'юерам часто доводиться виражати свою оцінку кандидата у дихотомічному вигляді — прийнятний / неприйнятний. Якщо континуальні залежна та незалежна змінні будуть трансформовані в дихотомічні змінні за медіаною або середнім значенням, то отриманий коефіцієнт кореляції між ними складатиме 0,64 від справжнього.

5. Зменшення діапазону варіації незалежної змінної. Дослідження систематично недооцінюють валідність інструментів відбору персоналу, оскільки процедури найму обумовлюють меншу варіативність предикторів, ніж це є в аплікантів. Якщо, наприклад, на роботу прийняті лише особи, що отримали за тестом 50 % найвищих показників, розрахований на підставі цих даних коефіцієнт валідності буде нижчим на 30 %.

6. Зменшення діапазону варіації залежної змінної. Розраховані коефіцієнти валідності інструментів прогнозування продуктивності праці є нижчими від справжніх значень цих показників на величину зменшення розкиду продуктивності праці у популяції співробітників. Адже ефективні працівники отримують підвищення, а поганих співробітників звільняють.

7. Неповна конструктна валідність методик діагностики незалежної змінної. Конструкта валідність може визначатись як кореляція між конструктом, який мають намір виміряти, та істинними показниками за використовуваною для його виміру шкалою. Зазначена кореляція не дорівнює одиниці. Внаслідок цього виникають похибки, що, на відміну від перелічених у попередніх пунктах, не є систематичними, тобто можуть не лише зменшувати, а й збільшувати показники валідності певної методики. Проте це веде до зростання розкиду показників валідності, що отримані в різних дослідженнях. Наприклад, коефіцієнти валідності будуть варіювати від дослідження до дослідження, якщо факторні структури використаних методик відрізнятимуться. Зазвичай корекція таких похибок, як і названих у наступних пунктах, засобами мета-аналізу неможлива.

8. Неповна конструктна валідність методик виміру залежної змінної. Встановлена валідність відрізнятиметься від справжньої, коли критерій недостатній або наявна його контамінація.

9. Технічні помилки. Повідомлена валідність може відрізнятися від реальної валідності методики завдяки помилкам кодування, вводу, обробки даних, розуміння результатів комп'ютерної обробки, друкарським помилкам. Такі помилки неконтрольовані та можуть бути дуже великими.

10. Похибки з зовнішніх причин, модераторних змінних. Дослідження демонструватимуть нижчу за справжню валідність інструментів прогнозування продуктивності, якщо досліджувані матимуть відмінності в професійному досвіді на момент виміру їхньої професійної продуктивності [165, с. 58].

Ф. Шмідт та Дж. Хантер сукупний прояв деяких із описаних похибок ілюструють таким прикладом. Припустимо, між конструктами А та В наявна кореляція 0,60. Це зв'язок між конструктами як такими, що власне й цікавить дослідників. Для виміру конструкта А використана методика x , для виміру конструкта В — методика y , що мають такі психометричні характеристики:

$a_1 = 0,90$ = корінь квадратний з надійності x ;

$r_{xx} = 0,81$;

$a_2 = 0,90$ = корінь квадратний з надійності y ;

$r_{yy} = 0,81$;

$a_3 = 0,90$ = конструктна валідність x ;

$a_4 = 0,90$ = конструктна валідність y ;

$a_5 = 0,80$ = коефіцієнт послаблення в разі трансформації континуальної змінної x у дихотомічну за медіаною;

$a_6 = 0,80$ = коефіцієнт послаблення в разі трансформації континуальної змінної y у дихотомічну за медіаною.

Наведені числа не є крайнім прикладом. Обидві методики мають прийнятну надійність 0,81. Обидва інструменти відрізняються також високою конструктною валідністю. Істинні показники обох методик корелюють на рівні 0,90 з вимірюваним конструктом. Обидві змінні були трансформовані в дихотомічні за медіаною, що спричиняє найменшу втрату інформації порівняно з будь-яким іншим розподілом досліджуваних на дві групи — з вищими та нижчими показниками.

Підсумковий вплив всіх шести артефактів на коефіцієнт ослаблення зв'язку:

$$A = 0,90 \cdot 0,90 \cdot 0,90 \cdot 0,90 \cdot 0,80 \cdot 0,80 = 0,42$$

Звідси очікувана емпірична кореляція у дослідженні:

$$r_{xy} = 0,42 \cdot r_{AB} = 0,42 \cdot 0,60 = 0,25$$

Таким чином, отримана у дослідженні кореляція становитиме менше половини від справжнього зв'язку між конструктами А та В. Не в усіх дослідженнях застосовується трансформація континуальних незалежних та залежних змінних у дихотомічні, натомість ймовірне обмеження їх діапазону розкиду. Отже, інші за похибку вибірки дослідницькі артефакти не лише знижують показники валідності методик психологічної оцінки персоналу, а й збільшують їх розкид у різних дослідженнях. Просунуті форми мета-аналізу відрізняються підходами до корекції впливу на показники валідності цих артефактів [165, с. 59].

Ф. Шмідт та Дж. Хантер зазначають, що для всіх форм мета-аналізу залишається невирішеною проблемою пошук модераторних змінних. Адже для чіткої їх ідентифікації необхідний дуже великий масив даних, навіть результати 40-50 досліджень часто для цього недостатні [165, с. 63]. В одному з досліджень був створений штучний масив даних, в який було включено реальні відмінності у валідності на рівні 0,10 та 0,20 з метою визначити чутливість мета-аналізу до таких модераторних змінних. За умови великої кількості кореляцій та дуже великого числа досліджуваних мета-аналіз надавав можливість виявити справжні відмінності на рівні 0,20, але не 0,10 [111, с. 41].

Зустрічаються випадки, коли мета-аналітичні дослідження, що стосуються однієї проблеми, але виконані різними авторами, дають неоднакові результати. Такі неузгодженості стають результатом концептуальних, методичних та статистичних відмінностей в дослідницьких процедурах. Так, різні автори можуть використовувати неоднакові критерії відбору публікацій для включення до мета-аналізу. Не завжди такі критерії експліцитно визначені та чітко описані. Пошук релевантних цим критеріям досліджень може бути більш або менш повним. Суттєвий вплив справляє також тенденція публікувати статистично значущі результати, інші дослідження залишаються недоступними. Очевидно, що це призводить до переоцінки розміру ефекту. В методиці мета-аналізу присутні певні способи їх корекції. Проте надійніше спиратись не лише на опубліковані джерела, а й на дисертаційні роботи, презентації на конференціях, технічні звіти [11].

РОЗДІЛ 3

КРИТЕРІАЛЬНА ВАЛІДНІСТЬ МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Перші дослідження критеріальної валідності різних методів оцінки аплікантів щодо продуктивності професійної діяльності та успішності професійного навчання датуються початком двадцятого сторіччя. Вже у двадцятих роках стало очевидно, що результати різних досліджень валідності тієї самої оціночної процедури не узгоджуються. Протягом тридцятих та сорокових років сформувався погляд, що такий стан справ є наслідком відмінностей в професійній діяльності в організаціях, що фігурували у різних дослідженнях. Припускалося, що зовні робота в цих організаціях виглядає як тотожна або близька, але насправді є суттєві відмінності, які не вдається зафіксувати наявними методами. Вважалось, що валідність певної відбіркової методики для тієї самої по суті діяльності в різному середовищі відрізнятиметься. Ця теорія ситуаційної специфічності залишалась домінантною в психології персоналу до кінця сімдесятих років, коли з'ясувалось, що більшість відмінностей між дослідженнями пов'язана зі статистичними похибками та артефактами вимірювання, а не з реальними відмінностями в діяльності. Найбільший вплив на відмінності в результатах справляла похибка вибірки, обумовлена малим їх обсягом, зазвичай 40-70 співробітників [166, с. 264].

Цей висновок призвів до розробки технік мета-аналізу. Як зазначалось, вони засновані на комбінації оцінок валідності різних досліджень та корекції на статистичні похибки та артефакти вимірювання. Мета-аналітичні дослідження показали, що рівень реальної варіативності показників валідності дуже невеликий або взагалі прагне до нуля. Виявилось, що варіативність показників валідності незначна не лише для однієї діяльності в різних умовах, але й невелика для різних професій. Це відкрило можливість порівняння валідності методів оцінки персоналу загалом [166, с. 264].

У визнаній науковою спільнотою роботі Ф. Шмідта та Дж. Хантера підсумовано дані різних мета-аналізів та отримано коефіцієнти операційної валідності методів оцінки персоналу

щодо двох критеріїв — продуктивності праці та успішності професійного навчання. Продуктивність праці зазвичай вимірювалась через рейтинг керівника, обсяг продажів тощо. Під успішністю професійного навчання розумілось надбання професійних знань на роботі, в навчальних та розвивальних програмах. Успішність засвоєння знань в переважній більшості випадків оцінювалась об'єктивними методами, оцінки викладачів застосовувались лише в 5 % досліджень. Загальна кількість досліджень з використанням як критерію валідації успішності професійного навчання була меншою [166, с. 264].

Ф. Шмідт та Дж. Хантер наводять оцінки валідності, скореговані з метою усунути вплив на них похибки вимірювання продуктивності праці, а також вплив зменшення діапазону розкиду показників у вибірці працюючих порівняно з популяцією аплікантів. Це зменшення виникає внаслідок того, що найняті працівники завжди проходять той чи інший відбір та є більш гомогенною групою порівняно з аплікантами. Скореговані таким чином показники розглядаються як операційна або істинна валідність [166, с. 264].

На підставі накопичених протягом вісімдесяти п'яти років даних Ф. Шмідтом та Дж. Хантером отримано показники операційної валідності дев'ятнадцяти методів оцінки персоналу та показники валідності попарного застосування тестів загального інтелекту та вісімнадцяти інших методів.

1. Тести загальних розумових здібностей (когнітивних здібностей, загального інтелекту). Мають коефіцієнт операційної валідності 0,51 щодо прогнозу успішності фахової діяльності середнього рівня складності. Ці методики знаходяться в особливому становищі, оскільки не лише мають найвищий коефіцієнт валідності серед всіх інших, а й найнижчу вартість застосування. Такі тести можна використовувати для всіх напрямів діяльності, всіх рівнів складності. Вони мають найкращі докази валідності, що спираються на тисячі досліджень. Також є найліпшим доступним предиктором успішності професійного навчання. Відрізняються серед всіх методів найкращим теоретичним обґрунтуванням у вигляді глибоко розроблених теорій інтелекту. Тому психологічний зміст інтелекту як вимірюваного конструкту більш зрозумілий, ніж конструктів, що діагностуються інтерв'ю або ассесмент-центром.

Зазначений вище коефіцієнт валідності отримано у масштабному мета-аналітичному дослідженні Департаменту праці США, що ґрунтувався на даних більше тридцяти двох тисяч співробітників 515 дуже різноманітних цивільних професій. Цей мета-аналіз встановив коефіцієнт прогностичної валідності тестів загального інтелекту щодо успішності професійної діяльності різного рівня складності: для керівних посад — 0,58; для фахової діяльності високого рівня складності — 0,56; для професійної діяльності середнього рівня складності — 0,51; для малокваліфікованих робіт — 0,40; для некваліфікованої роботи — 0,23.

Коефіцієнт валідності для фахової діяльності середнього рівня складності наведений вище як загальний для тестів когнітивних здібностей, адже це найчисельніша група, що становить 62 % від загальної кількості професійних робіт в економіці США. До цієї категорії належать кваліфіковані «сині комірці», «білі комірці» середнього рівня — кваліфіковані клерки та нижчий рівень адміністративного персоналу. Крім того, показник 0,51 узгоджується з висновками інших мета-аналітичних досліджень.

В обговорюваному мета-аналітичному дослідженні також отримано коефіцієнт операційної валідності тестів загального інтелекту 0,56 щодо успішності засвоєння професійних навчальних програм.

Ф. Шмідт та Дж. Хантер на підставі викладеного вважають тести загальних розумових здібностей провідним інструментом психологічної оцінки персоналу, інші методи відносять до додаткових. Основне питання в разі їх застосування полягає в прирості валідності отриманого прогнозу порівняно з використанням лише тестів когнітивних здібностей. Таким чином, їх інкрементна валідність дорівнює їх інкрементній економічній ефективності та зростанню практичної корисності системи психологічної оцінки. Це зростання залежить не лише від валідності самих цих методів, але й від їх кореляції із тестами загального інтелекту. За однакової валідності додаткових методів, чим менша їх кореляція з тестами загального інтелекту, тим вища їх інкрементна валідність.

Ф. Шмідт та Дж. Хантер розраховали показники зазначеної інкрементної валідності та, відповідно, операційну валідність

попарного застосування тестів когнітивних здібностей та всіх інших методів оцінки персоналу. Кореляції тестів загального інтелекту з іншими інструментами брались з наукової літератури, часто досліджень мета-аналітичного характеру. Всі ці кореляції корегувались на зменшення діапазону розкиду показників в вибірці працюючих порівняно з популяцією аплікантів. Проте корекція на похибку вимірювання кожного з предикторів не здійснювалась. Отже, отримані показники відображають не істинний зв'язок між вимірюваними конструктами (наприклад, інтелектом та добросовістю), а інкрементну практичну корисність цих методик.

2. Метод пробної діяльності. Передбачає реалістичне відтворення частини або всієї професійної діяльності, що має виконуватись аплікантом. Наприклад, складовою пробної діяльності може бути ремонт кількох зламаних електромоторів. Цей метод часто використовується для найму кваліфікованих робітників: зварювальників, машиністів, теслярів тощо.

Коефіцієнт валідності методу щодо прогнозу продуктивності професійної діяльності дорівнює 0,54. Корекцію на обмеження діапазону розкиду показників до цих даних застосувати неможливо. Пробна діяльність та тести когнітивних здібностей корелюють на рівні 0,38. Стандартизовані коефіцієнти в рівнянні множинної регресії: для пробної діяльності — 0,41; для тестів загальних розумових здібностей — 0,36. Коефіцієнт множинної кореляції, що характеризує сумарну прогностичну здатність обох предикторів — 0,63. Таким чином, застосування пробної діяльності додатково до тестів загального інтелекту збільшує точність прогнозу продуктивності професійної діяльності на 24 %.

Метод пробної діяльності може застосовуватись лише щодо аплікантів, які мають попередній досвід її виконання. Такі працівники не потребують навчання, тому можливості методу щодо прогнозу успішності професійного навчання не досліджувались.

3. Опитувальники доброчесності. Застосовуються для відсіювання потенційних співробітників з контрпродуктивною поведінкою на роботі: пияцтво, вживання наркотиків, бійки, крадіжки, псування обладнання тощо. Коефіцієнт валідності цієї групи методик дорівнює 0,41 щодо продуктивності професійної

діяльності та 0,38 — щодо успішності професійного навчання. Кореляція доброчесності зі здібностями відсутня, отже, доброчесність є незалежним предиктором професійної продуктивності. У разі використання разом з тестами загального інтелекту вони дають найбільше серед всіх аналізованих груп методик зростання точності прогнозу продуктивності праці — 27 %. У рівнянні множинної регресії, де залежною змінною є професійна продуктивність, стандартизовані коефіцієнти: для доброчесності — 0,41; для когнітивних здібностей — 0,51. Сумарна прогностична здатність обох предикторів найбільша серед всіх аналізованих пар — $R = 0,65$.

4. Опитувальники добросовісності. Йдеться про добросовісність як одну зі складових п'ятифакторної моделі особистості. Саме ця базова особистісна риса знаходиться в основі доброчесності, проте остання включає також компоненти двох інших складових п'ятифакторної моделі особистості — схильності до згоди та емоційної стабільності. Однак порівняно з доброчесністю добросовісність має нижчі кореляції з професійною продуктивністю (0,31) та успішністю професійного навчання (0,30). Як і доброчесність, добросовісність не корелює із загальними розумовими здібностями. Приріст точності прогнозування професійної продуктивності за рахунок використання опитувальників добросовісності в парі з тестами загального інтелекту — 18 %. У рівнянні множинної регресії стандартизовані коефіцієнти: 0,31 — для добросовісності; 0,51 — для загального інтелекту. Коефіцієнт множинної кореляції — 0,60.

5. Структурована співбесіда. Коефіцієнт операційної валідності щодо критерію продуктивності професійної діяльності — 0,51. Коефіцієнт валідності структурованого та неструктурованого інтерв'ю щодо успішності професійного навчання — 0,35. У разі проведення разом з тестами загального інтелекту додає 24 % точності прогнозу професійної продуктивності. Стандартизовані регресійні вагові коефіцієнти: для структурованого інтерв'ю — 0,39; для тестів когнітивних здібностей — 0,39; $R = 0,63$. Отже, структурована співбесіда у комбінації з тестом загального інтелекту є відносно недорогою, доступною та ефективною відбірковою процедурою, що відрізняється очевидною валідністю.

6. Неструктурована співбесіда. Має гірші порівняно зі структурованою співбесідою прогностичні можливості. Так, коефіцієнт валідності щодо критерію продуктивності професійної діяльності — 0,38. Якщо неструктуроване інтерв'ю доповнює тест загальних розумових здібностей, точність прогнозу професійної продуктивності зростає лише на 8 %. У цьому випадку стандартизовані регресійні вагові коефіцієнти становлять: для неструктурованого інтерв'ю — 0,22; для тесту когнітивних здібностей — 0,43; $R = 0,55$.

7. Тест професійних знань. Подібно до пробної діяльності не може проводитись з недосвідченими аплікантами. Тест професійних знань часто розробляється роботодавцем на підставі аналізу типових для посади завдань професійної діяльності. Такі тести є сфокусованими на посаді та мають помірно вищу валідність порівняно з універсальними тестами професійних знань, що комерційно розповсюджуються в США. Далі наводяться психометричні показники щодо першої групи тестів.

Коефіцієнт валідності щодо критерію професійної продуктивності — 0,48. У цьому випадку дані не дозволяють здійснити корекцію на обмеження діапазону розкиду показників. Кореляція тестів професійних знань та тестів загального інтелекту — 0,48. Множинна кореляція тестів загальних розумових здібностей та тестів професійних знань з професійною продуктивністю — 0,58; стандартизовані вагові коефіцієнти в рівнянні множинної регресії: для тестів професійних знань — 0,36; для тестів загального інтелекту — 0,31. Тести професійних знань додають 14 % точності прогнозу до точності прогнозу на основі тестів загального інтелекту.

8. Випробувальний термін. Коефіцієнт валідності методу щодо критерію професійної продуктивності — 0,44. У цьому випадку нерелевантні корекція на обмеження діапазону розкиду показників та валідація щодо критерію успішності професійного навчання. Множинна кореляція випробувального терміну та загального інтелекту з професійною продуктивністю — 0,58. Стандартизовані регресійні коефіцієнти: для випробувального терміну — 0,20; для загального інтелекту — 0,40. Використання додатково до тестів когнітивних здібностей дає зростання валідності на 14 %.

Однак прийняття на роботу з випробувальним терміном недостатньо оцінених аплікантів є занадто дорогим методом відбору, адже потенційні економічні втрати від їх поганої роботи є серйозними. Крім того, частина керівників після випробувального терміну залишає недостатньо прийнятних співробітників, щоб уникнути неприємної для них та для себе ситуації звільнення, таким чином знижує мінімально прийнятні стандарти продуктивності та руйнує значення процедури.

9. Оцінки колегами. Зазвичай є результатом усереднення оцінок продуктивності або потенціалу з боку співробітників. Однак цей метод не може застосовуватись для оцінювання та найму аплікантів, які не працюють в організації. Сфера застосування методу обмежується розподілом завдань, просуванням, навчанням вже наявних співробітників. Існують також побоювання, що рейтинг серед колег зазнає впливу популярності в групі та існуючих дружніх стосунків. Крім того, окремі співробітники або їх групи можуть домовитись надати один одному високий рейтинг.

Коефіцієнт валідності рейтингу серед колег щодо критерію продуктивності роботи — 0,49, щодо успішності професійного навчання — 0,36. Корекція цих даних на обмеження діапазону розкиду показників не релевантна. Оцінювана кореляція між когнітивними здібностями та рейтингом серед співробітників — 0,50.

Коефіцієнт множинної кореляції, що характеризує сумарну прогностичну здатність обох предикторів професійної продуктивності — 0,58. Стандартизовані вагові коефіцієнти в рівнянні множинної регресії: для оцінок колег — 0,31; для тестів загальних розумових здібностей — 0,35. Другий предиктор додає до прогностичних можливостей першого 14 %.

10. Метод поведінкової узгодженості. Заснований на емпірично встановленому факті, що найкращим предиктором майбутньої продуктивності є минула продуктивність працівника. Розробка оцінювальної процедури розпочинається з визначення результатів роботи та досягнень, що найбільше відрізняють найкращих та найгірших працівників. Це робиться на основі інформації, яку отримують від досвідчених профільних керівників. Після цього аплікантів просять письмово, інколи усно, описати їхні минулі досягнення, що найкращим чином

ілюструють їх здатність виконувати певні професійні функції на високому рівні. Далі цим досягненням приписуються певні бали за допомогою шкали, різні рівні якої проілюстровані типовими для них досягненнями.

Валідність методу щодо критерію професійної продуктивності — 0,45. Оцінювана кореляція між поведінковою узгодженістю та когнітивними здібностями дорівнює 0,40. Стандартизовані регресійні вагові коефіцієнти у рівнянні множинної регресії, де залежною змінною є продуктивність роботи: для когнітивних здібностей — 0,39; для поведінкової узгодженості — 0,31. Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,58. Другий предиктор додає до прогностичних можливостей першого 14 %.

Розробка та застосування методу поведінкової узгодженості вимагає значного часу та ресурсів. Однак ці витрати є виправданими у разі оцінювання аплікантів, які мають виконувати найбільш складну та відповідальну роботу.

11. Перевірка рекомендації від попереднього роботодавця. Валідність щодо критерію професійної продуктивності — 0,26, щодо успішності професійного навчання — 0,23. Жодна корекція на зменшення діапазону розкиду показників неможлива. Дані щодо кореляції рекомендацій від попереднього роботодавця та загальних розумових здібностей відсутні. Отже, достовірно оцінити додаткові до тестів загального інтелекту прогностичні можливості рекомендацій від попереднього роботодавця неможливо.

12. Професійний стаж. Виражається в роках та не співвідноситься з минулою професійною продуктивністю. Ф. Шмідт та ін. встановили, що кореляція професійного стажу та професійної продуктивності дорівнює 0,33, коли професійний стаж знаходиться в діапазоні до п'яти років. Якщо професійний стаж перевищує цей рубіж, його кореляція з продуктивністю зникає. Ймовірно, у випадку середньої міри складності роботи працівник протягом п'яти років набуває необхідні додаткові знання та вміння, за рахунок цього збільшує продуктивність. Далі цей процес завершується. На відміну від професійного стажу, загальні розумові здібності продовжують прогнозувати професійну успішність на будь-якому етапі професійного шляху.

Слід зазначити також, що професійний стаж та загальні розумові здібності не корелюють.

Професійний стаж не дозволяє прогнозувати успішність професійного навчання. Це означає, що стаж не сприяє, але й не перешкоджає надбанню нових професійних знань та вмінь.

13. Біографічні опитувальники. Містять запитання щодо минулого життєвого досвіду, що корелюють з продуктивністю праці та успішністю професійної підготовки. Конструювання біографічних опитувальників затратно в часовому плані та пов'язано з технічними складнощами. Хоча далі їх просто застосовувати.

Окремо взяті біографічні опитувальники корелюють з професійною продуктивністю (0,35) та успішністю професійної підготовки (0,30). Корекція на обмеження діапазону розкиду показників не здійснювалась. Кореляція між біографічними опитувальниками та тестами загального інтелекту оцінюється на рівні 0,50. Через такий тісний зв'язок двох груп методик їх сумісне використання дає зростання точності прогнозу лише на 2 % порівняно з використанням лише тесту когнітивних здібностей.

14. Ассесмент-центр. Подібно до біографічних опитувальників має непоганий коефіцієнт валідності (0,37) щодо критерію професійної продуктивності. Однак через високу оцінювану кореляцію між рейтингом за результатами ассесмент-центру та тестами загальних розумових здібностей (0,50) використання цього предиктора дає лише 2 % додаткової точності прогнозу до тестів загального інтелекту. Ассесмент-центр не застосовувався для прогнозу успішності професійної підготовки, отже, його валідність в цьому плані невідома.

Незважаючи на низьку інкрементну валідність, деякі організації практикують ассесмент-центр з метою відбору менеджерів, оскільки вважають, що ця технологія дозволяє їм краще зрозуміти кандидатів, можливості їх розвитку.

15. Рейтинг аплікантів. Має коефіцієнт валідності 0,11. Таку техніку відносно недорого розробляти та застосовувати, ймовірно, з цих причин вона широко застосовується для добору співробітників на державну службу в США. Метод має різні назви, але його суть полягає в нарахуванні претендентам на посаду балів за показники професійної підготовки та досвіду.

Зазвичай апліканти отримують певну кількість балів за кожний рік, місяць стажу на подібній роботі, за кожний рік, курс релевантного навчання, за кожну додаткову пройдену навчальну програму тощо. Як правило, не здійснюється спроб оцінити минулу продуктивність, досягнення апліканта. В результаті метод має незначну валідність та практично нічого не дає зверх точності прогнозу на підставі тестів когнітивних здібностей.

16. Число витрачених на освіту років. Показник має ще нижчу за попередній метод валідність (0,11) щодо критерію професійної продуктивності та також практично не збільшує точність її прогнозу при застосуванні в парі з тестами загального інтелекту. Проте це не означає, що освіта не пов'язана з професійним успіхом. Освіта визначає рівень посади, на яку може претендувати аплікант. Крім того, в загальній популяції (не йдеться про вибірку аплікантів на конкретну групу посад) кореляція між освітою та загальними розумовими здібностями знаходиться близько 0,55. Проте серед претендентів на конкретну посаду відмінності в роках освіти, що знаходяться в межах вимог до потенційних претендентів, суттєвого впливу на продуктивність роботи не мають.

17. Відповідність роботи інтересам особи. Логічно припустити, що люди, чия робота відповідає їх інтересам, будуть більш продуктивні. Проте коефіцієнт валідності опитувальників інтересів щодо критерію продуктивності роботи дорівнює 0,10, щодо критерію успішності професійного навчання — 0,18. Чому інтереси прогнозують продуктивність так погано? Дослідження показують, що інтереси впливають на уподобання щодо роботи та на вибір роботи. Коли ж індивід опиняється в певній професійній сфері, його продуктивність визначається переважно когнітивними здібностями та деякими особистісними рисами, зокрема, добросовісністю, але не інтересами. Відомо також, що в загальному випадку здібності та інтереси не корелюють.

18. Графологія. Припускалось, що почерк виражає особистість та поведінкові тенденції, що прогнозують продуктивність. Графологія широко використовувалась у Франції та Ізраїлі. Проте дослідження показали, що якщо усунути вплив змісту написаного, наприклад, попросити оцінюваних переписати певні фрагменти друкованого тексту, навіть треновані графологи

не здатні надати якусь валідну інформацію щодо особистості та продуктивності цих людей.

19. Вік. Показник не валідний в цілях прогнозування професійної продуктивності та успішності професійного навчання [166, с. 264-271].

РОЗДІЛ 4

ДОКУМЕНТИ ТА БІОГРАФІЧНІ ДАНІ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ПРО МАЙБУТНЬОГО ПРАЦІВНИКА

4.1. Аналіз документів претендента на посаду

Біографічні предиктори професійної успішності можна поділити на стандартизовані та нестандартизовані. Нестандартизовану біографічну інформацію містить аплікаційна форма, резюме (CV), рекомендації від минулих роботодавців, що надаються претендентом на посаду.

Більшість організацій використовує аплікаційну форму для збору та накопичення відомостей стосовно кандидатів на роботу в організації. Аплікаційна форма зазвичай містить серію запитань, які створені для з'ясування інформації щодо загальної прийнятності кандидатів, які бажають обійняти відповідні посади. Запитання зазвичай стосуються освіти, попереднього професійного досвіду, здоров'я, інших відомостей, які можуть бути корисними для визначення здатності кандидата впоратись з роботою. Аплікаційна форма може бути короткою та загальною або значною за обсягом та детальною. З врахуванням точного характеру отримуваної інформації метод використовується для попереднього скринінгу претендентів на роботу в організації: визначення відповідності мінімальним вимогам посади; відносної оцінки та порівняння різних претендентів на посаду [120, с. 379].

Р. Гейтвуд та Х. Філд наголошують, що організація має вимагати лише необхідну інформацію. Аплікаційну форму потрібно укладати з врахуванням таких позицій:

1. Для різних груп посад можуть знадобитись різні за складом запитань аплікаційні форми.

2. Зміст запитуваної інформації визначається на підставі аналізу вимог професійної діяльності.

3. Слід виключати пункти, що не стосуються необхідної для даної роботи кваліфікації, не мають підтвердженого зв'язку з успішністю професійної діяльності, можуть розглядатись як вторгнення в особисте життя, не є виправданими професійними вимогами.

4. Чим нижчий рівень складності роботи, тим коротшою, менш деталізованою має бути апікаційна форма.

5. Апікаційна форма має бути протестована на легкість заповнення та привабливість [120, с. 391-392].

Схожі до апікаційної форми функції в підборі персоналу виконує резюме. Проте зміст резюме визначається апікантом самостійно, що надає йому можливість більшою мірою проявити свої аналітичні, комунікативні та мовні вміння, підкреслити власні переваги та відсунути на задній план слабкі сторони. Відповідно, резюме варто вимагати, якщо робота вимагає зазначених якостей. Слід враховувати також, що на відміну від апікаційної форми, резюме не надає готової до зберігання кадрової інформації. За винятком зазначеного, аналіз резюме здійснюється подібним до апікаційної форми чином.

У минулому в Західній Європі та США в підборі персоналу широко використовувались рекомендаційні листи. Тепер надані апікантом письмові рекомендації все ще продовжують застосовуватись, але вважаються ненадійним джерелом інформації щодо нього. Проте останні слід відрізнити, по-перше, від неформальних рекомендацій певного фахівця, що отримує роботодавець, HR-спеціаліст через звернення до компетентних у галузі осіб. По-друге, від перевірки наданої апікантом інформації через звернення до осіб, з якими він працював раніше. Дослідження показують, що у випадку формальних письмових рекомендацій їх автори проявляють тенденцію до перебільшення достоїнства апіканта, не схильні надавати йому негативну оцінку. У одному з досліджень з-поміж майже семи тисяч осіб лише шістнадцять отримали оцінки нижчі за середні. В іншому дослідженні більшість авторів рекомендаційних листів стверджували, що могли б включити до них негативну інформацію щодо апіканта. Проте лише незначна меншість зазначених авторів повідомили, що самі зустрічали таку негативну інформацію у рекомендаційних листах. Таким чином, декларовані наміри не збігаються з реальним змістом рекомендаційних листів [149, с. 78-79].

Г. Брейквелл зазначає, що навіть в рекомендаційному листі, що містить перебільшення достоїнств апіканта, сумніння та професійні зобов'язання автора можуть стимулювати прихований критицизм, що проявляється в формі умовчвань та застережень.

Слід визначити, які центральні для даної діяльності характеристики не згадуються в рекомендаціях. Варто спитати про ці характеристики апліканта [108, с. 43].

Отже, недостатня достовірність змісту формальних письмових рекомендацій спонукає багато організацій до їх перевірки. За даними Р. Гейтвуда та Х. Філда, в першу чергу перевіряються: терміни роботи на останньому місці; причини звільнення з останнього місця роботи; інформація щодо передостаннього місця роботи; зарплатня та посада на останньому місці роботи; професійні відгуки; оцінка кандидата останнім керівником; історія зарплат та винагород; право на роботу в цій країні, освіта, відгуки щодо особистісних якостей, медична історія, водійська історія, наявність кримінального минулого, кредитна історія [120, с. 404-405].

Перевірка рекомендацій може здійснюватися через письмовий запит, по телефону, при особистій зустрічі. Письмовий запит може передбачати оцінку апліканта за набором рейтингових шкал. У такому разі він перетворюється на експертну оцінку професійної продуктивності. Якщо ж просять надати відгуки у вільній формі, процедура наближається до звичайних письмових рекомендацій. В обох випадках проблемою є те, що значна частина звернень залишається без відповіді [120, с. 405].

Частіше за письмове звернення практикується телефонний контакт. Останній надає можливість: прояснити невизначені відповіді на запитання та коментарі; отримати інформацію, яку з різних причин не повідомлять письмово; отримати необхідні відомості швидко; переконатись, що інформація надана потрібною особою, а не помічником або секретарем; врахувати невербальні сигнали, що супроводжують повідомлення; мати менший відсоток відмов у наданні відомостей; забезпечити більшу чутливість автора відгуку до потреб організації [120, с. 408-409].

Персональна зустріч з колишніми керівниками, співробітниками апліканта вимагає значних витрат коштів та часу, тому практикується нечасто, коли ціна помилки висока. Особистий контакт може допомогти з'ясувати факти, що в іншому випадку залишились би прихованими, наприклад, пияцтво або конфліктність. Адже дослідження показують

невисоку відповідність між висновками за результатами особистої зустрічі та письмовими відгуками [120, с. 404-405].

4.2. Зважений аплікаційний бланк та біографічні опитувальники в підборі персоналу

Виділяють два різновиди стандартизованих біографічних предикторів професійної успішності: зважений аплікаційний бланк та біографічні опитувальники. Зважений аплікаційний бланк як формалізовану процедуру оцінювання аплікаційної форми запропонувала у 1922 р. Д. Голдсміт. Так, з вибірки, що складалась з 502 страхових агентів, вона відібрала 50 кращих, 50 гірших та 50 середніх за продуктивністю працівників. На підставі аналізу аплікаційних форм було виділено характеристики, що відрізняли ці три групи: вік, сімейне положення, освіта, рід занять на момент заповнення аплікаційної форми, попередній досвід продажу страховок, членство у клубах. Бінарні пункти — одружений / самотній — оцінювались +1/-1. Нарахування балів за вік здійснювалось за складнішою системою: найвищий показник отримували особи віком від тридцяти до сорока років, молодші та старші — оцінювались нижче [111, с. 187].

Схожого підходу дотримуються в автострахованні. Страхові компанії аналізують власну статистику, щоб з'ясувати, які клієнти частіше звертаються за відшкодуванням. Наприклад, особи, які водять спортивний автомобіль, проживають у столиці, відвідують бари. Страховики не покладаються на здоровий глузд, який підказує, що молоді водії з більш швидкими реакціями менше потраплятимуть в аварії. Навпаки, статистика показує, що молоді водії знаходяться в зоні ризику [111, с. 187].

Ще у середині двадцятого сторіччя з використанням окресленого підходу встановлено, що найуспішніші продавщиці-консультанти торгового залу відрізняються такими характеристиками: 35-54 роки, 13-16 років формальної освіти, більше п'яти років досвіду роботи в сфері торгівлі, вага більша за 72 кг, зростом від 150 до 157 см, наявність від одного до трьох утриманців, овдовіла, не пропускала роботу протягом останніх двох років тощо [111, с. 187].

Вже у цьому сторіччі в Британії виділено біографічні предиктори успішності навчання бухгалтерській справі, де

проблемою є дуже великий відсоток відсіву. Склад предикторів неочікувано традиційний: середній бал у школі та в університеті; належність до кращих учнів / студентів в школі / університеті; навчання в приватній школі; відсутність частотої зміни роботи; місцевий житель за народженням; володіння домом; одружений; членство в клубах та організаціях або спорт [111, с. 188].

З шістдесятих років класичний зважений аплікаційний бланк став витіснятись біографічними опитувальниками. Останні складаються із закритих запитань з множинним вибором, отже, втрачають «невидимість» для досліджуваного зваженого аплікаційного бланка [111, с. 189]. Біографічні стандартизовані опитувальники зазвичай стосуються освіти, професійної історії, захоплень, сімейних стосунків, способів проведення вільного часу, здоров'я. Порівняно з резюме та аплікаційними формами біографічні опитувальники надають ширшу та детальнішу інформацію про життя, цінності, установки кандидата. Адже обсяг біографічних опитувальників може досягати сотень пунктів. Однак біографічні опитувальники більш суб'єктивні та не можуть бути так легко перевірені як відомості з аплікаційної форми [120, с. 434-435].

Р. Гейтвуд та Х. Філд називають такі переваги біографічних опитувальників порівняно з іншими засобами отримання первинної інформації:

1. Надають можливість отримати в стандартизованій формі дані, що є аналогічними за змістом отримуваним в інтерв'ю нестандартизованій інформації.

2. Надають дуже точну та надійну інформацію. Ймовірно, в першу чергу, це відбувається через те, що йдеться про факти, які відомі досліджуваному та піддаються перевірці дослідником.

3. Порівняно з аплікаційною формою надають змістовнішу інформацію, що дозволяє не лише передбачити професійний успіх, але й зрозуміти механізм останнього.

4. Попередня емпірична перевірка біографічного опитувальника дозволяє включити до нього лише запитання, які стосуються пов'язаних з успішністю професійної діяльності аспектів [120, с. 437-450].

Використання біографічних даних у відборі персоналу засновано на припущенні, що в схожих ситуаціях кращим предиктором майбутньої поведінки індивіда є його минула

поведінка. Таке припущення знаходиться в основі більшості психодіагностичних методик. Проте зазвичай висновок робиться опосередковано — на підставі конкретних фактів визначається певна властивість, що, в свою чергу, дає можливість передбачити професійну поведінку. На відміну від цього, у випадку з біографічними даними характеристики минулої поведінки прямо пов'язують з майбутньою поведінкою [120, с. 452].

Проведені дослідження підтверджують названі припущення. Наприклад, у багатьох зарубіжних роботах показано, що середній бал у старших класах школи — кращий предиктор середньої оцінки в коледжі. Інколи окремі характеристики минулої поведінки надають можливість прогнозувати майбутню професійну поведінку. Так, відповідь на запитання «Ви колись будували діючу модель літака?» так само добре прогнозувала успішність льотної підготовки американських військових пілотів, що й спеціальна тестова батарея. Схожим чином відповіді восьми тисяч осіб на чотири запитання дозволяли передбачити успішність у семи військово-морських спеціальностях [120, с. 438].

Крім того, аплікант проявляє менше захисних реакцій, коли характеризує минулу поведінку, ніж коли обговорює її причини. Оскільки ця поведінка вже стала відомим іншим доконаним фактом, про неї легше повідомити, ніж про неспостережні причини того чи іншого явища [120, с. 439].

Р. Гейтвуд та Х. Філд виділяють такі етапи конструювання біографічного опитувальника:

1. Визначення професійної діяльності, на який фокусуватиметься опитувальник.

2. Аналіз професійної діяльності та визначення релевантних сфер біографії. З метою визначення таких сфер може використовуватись аналіз літератури та метод бесіди.

3. Висунення гіпотез про конкретні значущі для професійного успіху факти біографії.

4. Формулювання конкретних запитань. Оскільки біографічний опитувальник конструюється для конкретної професійної діяльності, що здійснюється в певному соціально-економічному та культурному контексті, в кожному випадку доводиться самотійно формулювати запитання. Крім того,

раніше використані пункти можна знайти у наукових публікаціях з цієї тематики.

Пункти мають укладатись з врахуванням таких вимог:

- стосуватись лише минулої поведінки та переживань;
- за можливістю не зачіпати сімейні стосунки, оскільки такі запитання зазвичай сприймаються негативно;
- бути максимально конкретними;
- для вибору мають надаватись всі можливі варіанти відповідей на кожне запитання;
- запитання та відповіді повинні мати позитивне або нейтральне забарвлення.

5. Емпірична перевірка психометричних характеристик сформульованих пунктів [120, с. 439-443].

За результатами біографічного опитувальника можна розрахувати один загальний або кілька незалежних показників. У першому випадку на підставі здатності кожного пункту прогнозувати критеріальну поведінку визначається його вага. Після крос-валідації стає можливим розрахунок загального показника за методикою як суми балів за кожний пункт з врахуванням його ваги [120, с. 444].

До недоліків такого методу належить обмеженість сфери використання розробленого опитувальника специфічною групою аплікантів та специфічним видом діяльності. Розроблені ключі можуть виявитись непридатними у випадку дещо відмінної діяльності або для прогнозу іншого критерію. Адже для розробника залишається неясним, що насправді вимірює опитувальник, що знаходиться в основі успішності деяких осіб [120, с. 444].

Другий підхід до розрахунку показників за біографічним опитувальником — розробка кількох гомогенних шкал на підставі результатів багатомірного статистичного аналізу. Наприклад, виділено виміри біографічних даних, що стосуються успішності діяльності 418 дослідників, які працювали для нафтових компаній. Особи з високими показниками успішності відрізнялись такими характеристиками:

1. Позитивне сприйняття себе — відносили себе до 5 % найбільш успішних працівників, вважали, що працюють напруженіше за більшість людей, бажали працювати самотійно.

2. Опукла орієнтація на професію — мали ступінь Ph. D., були членами однієї або кількох професійних організацій, присвячували багато часу читанню, претендували на високу зарплатню.

3. Утилітарна установка — бажали зовнішніх винагород, віддавали перевагу проживанню в квартирі на противагу власному будинку; відчували свободу самовираження та сприймали себе як здатних впливати на інших, не бажали працювати самотійно.

4. Толерантність до невизначеності — бажали виконувати різні види робіт, не були самотніми, займались благодійністю, мали друзів з різними політичними поглядами.

5. Адаптованість — вважали, що шкільні предмети викладаються належним чином, походили з благополучної родини, охоче висловлювали свою думку [120, с. 444-446].

Виявилось, що показники за охарактеризованими вимірами різним чином пов'язані з різними аспектами успішності професійної діяльності. Зокрема, дослідники з позитивним сприйняттям себе, утилітарною установкою та адаптованістю відрізнялись високою загальною продуктивністю. Навпаки, вчені з великою кількістю патентів характеризувались високими показниками за орієнтацією на професію та толерантністю до невизначеності [120, с. 444-446].

Повідомляється про високу ретестову надійність біографічних опитувальників. Проте показники внутрішньої узгодженості таких методик часто невисокі через низькі інтеркореляції пунктів, які стосуються мало пов'язаних аспектів життя [120, с. 447-448].

До недоліків біографічного методу належить неможливість переносити результати з однієї організації в іншу, необхідність використання великих вибірок при розробці опитувальника, недослідженість в кожному конкретному випадку механізму зв'язку з успішністю діяльності. Можливі також претензії щодо несправедливості біографічного методу, оскільки багато фактів життя не залежать від самого суб'єкта. Крім того, відповіді на біографічні опитувальники так само легко викривити, як і відповіді на особистісні опитувальники, коли йдеться про речі, які не можна перевірити [120, с. 452-453].

РОЗДІЛ 5 ІНТЕРВ'Ю В ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Діагностичні можливості інтерв'ю

Ймовірно, інтерв'ю роботодавця з потенційним працівником існує з часів виникнення найманої праці. Така співбесіда стала традицією, характеризується очевидною валідністю. Крім того, на відміну від багатьох інших методів збору інформації, здається, що співбесіду здатний провести будь-який керівник. Також співбесіда — це вже початок розбудови стосунків з майбутнім працівником.

Перш за все необхідно з'ясувати, яку достовірну інформацію про апліканта можна отримати в інтерв'ю. Адже виділено ряд факторів, що знижують достовірність такої інформації: обман аплікантом інтерв'юера; прихованість від інтерв'юера, часто і від апліканта, справжніх причин тієї чи іншої його відповіді; надійність інтерв'ю як діагностичного метода.

Остання проблема виявляється в неузгодженості оцінок різних інтерв'юерів. Якщо навіть натренувати інтерв'юерів ставити однакові запитання в однаковий спосіб, важко навчити їх інтерпретувати отримані відповіді порівняним чином. Одна й та сама відповідь на одне й те саме запитання може мати різне значення для різних інтерв'юерів [108, с. 59].

Стосовно деяких питань дослідження надійності проводились. Установлено, що запитання, які стосуються особистості, комунікативних умінь та лідерських здібностей, мають обмежену надійність. Наприклад, часто ставляться запитання щодо здатності апліканта витримувати тиск великого робочого навантаження чи непередбачених подій. Прямі запитання (наприклад, «Як ви відреагуєте на дуже довгу робочу зміну?», «Чи важко вам упоратись з вашим теперішнім робочим навантаженням?») провають різні відповіді залежно від того, хто та на якій фазі інтерв'ю запитує. Відповідь також залежить від реакції інтерв'юера на попередню відповідь, від тону його голосу, від сукупності попередніх відповідей апліканта, його очікувань тощо [108, с. 59].

Справу можна частково покращити шляхом тренування. Наприклад, групі інтерв'юерів пропонується серія відеозаписів інтерв'ю, де використовується специфічний комплекс запитань, яким вони мають оволодіти. Пояснюється, для чого призначено кожне запитання, як потрібно інтерпретувати можливі відповіді. Після перегляду співбесіди, кожний учасник самостійно оцінює міру відповідності апліканта вимогам. Після цього оцінки обговорюються в групі [108, с. 59].

Загалом інтерв'ю є недовершеним методом оцінки апліканта, проте в цілому воно конкурентоздатне з іншими методами. Крім прямого призначення співбесіда дозволяє надати процесу добору прозорість, зробити його предметом обговорення в організації [108, с. 60].

Б. Сمارт стверджує, що тести порівняно з інтерв'ю мають більші можливості прогнозу професійного успіху в різних видах діяльності (торгівля, промислове виробництво, офісна робота, управління). Цей автор вважає, що найкращий прогноз може бути зроблено з опорою на обидва джерела інформації щодо апліканта [170, с. 58].

Отже, інтерв'ю, попри всі свої недоліки, дозволяє отримати таку інформацію щодо апліканта, яку не можна зібрати за допомогою інших методів. Це відомості щодо професійних та життєвих цілей та планів апліканта, бачення організації, свого місця в ній. Співбесіда також допомагає перевірити, розширити та поглибити інформацію, що міститься в резюме, аплікаційній формі, рекомендаціях апліканта. Однак умовою достовірності такої інформації є відвертість апліканта, що не гарантовано в ситуації найму.

Так, Б. Смарт вказує, що на тисячу особисто проведених інтерв'ю йому зустрілось тільки 94 апліканта, які виглядали цілком відкритими та чесними. Причому склалось враження, що з цих 94 осіб 23 мали роботу, що їм подобалась, і вони не дуже хотіли її залишати, або отримали більш привабливі пропозиції, ніж та, із приводу якої провадилось інтерв'ю. Отже, вони могли дозволити собі бути відкритими, оскільки нічого не втрачали. Таким чином, тільки 71 аплікант із тих, що не отримали кращої пропозиції в іншому місці, виглядав готовим до майже повного саморозкриття [170, с. 5].

Така ситуація є очікуваною, адже, на відміну від психологічної консультації, в інтерв'ю аплікант та інтерв'юер мають неоднакові цілі. Аплікант намагається презентувати себе в найкращому світлі, адже від цього залежить його кар'єра та матеріальна забезпеченість. Інтерв'юер має виявити не тільки його переваги, але й недоліки. Тому тут неможливий і непотрібний контакт, подібний до того, що виникає в ситуації психологічного консультування чи психотерапії. В інтерв'ю із аплікантом акцент робиться не стільки на довірі, скільки на взаємній повазі. Стосунки мають бути більш раціональними, менш емоційними. У спілкуванні завжди відчувається певна дистанція та асиметричність стосунків, залежність апліканта від інтерв'юера.

5.2. Планування інтерв'ю

Запорукою успіху інтерв'ю є його ретельне планування. Після визначення цілей інтерв'ю, інформації, яку необхідно зібрати, слід перейти до планування запитань. Саме систематичність інтерв'ю робить його справжнім інструментом психологічної оцінки апліканта.

Невипадково, що опитування кількох тисяч менеджерів у США показало, що вони практикували неструктуроване інтерв'ю. Навпаки, більшість психологів, які працювали у цій сфері, зверталися до структурованої бесіди [170, с. 59-60].

Прибічники неструктурованого інтерв'ю стверджують, що їм не подобаються існуючі опитувальники, не подобається читати запитання з аркуша, вони не хочуть витратити зайвий час на велику кількість запитань, опитувальник їх обмежує, порушує контакт із співрозмовником, робить їх поведінку неприродною та холодною [170, с. 60].

Проте спонтанність та глибокий контакт при неструктурованому обговоренні деяких тем не компенсують пропусків чи поверхневого обговорення інших тем. Інтерв'юер втрачає можливість зрозуміти щось важливе, оскільки просто не запитує про це [170, с.61].

Хоча порівняльні дослідження структурованого та неструктурованого інтерв'ю не є вичерпними, вони свідчать про перевагу першого [170, с.62].

В англomовній літературі пропонуються керівництва для проведення структурованого інтерв'ю. Одне з найбільш ґрунтовних належить Б. Смарту. Цей автор пропонує ієрархічний принцип упорядкування запитань. Так, питання розподілено за розділами. Наприклад, освіта, професійний шлях, цілі та плани на майбутнє тощо. На початку кожного розділу ставиться загальне запитання. Наприклад: «Я не хочу постійно переривати вас запитаннями щодо вашого професійного шляху. Тому розкажіть мені все, що я маю знати про кожне з ваших місць роботи: організації, терміни, зростання зарплатні, обов'язки, успіхи та невдачі». Далі інтерв'юер слухає тривалу розповідь апліканта. Якщо у цій розповіді відсутні відповіді на якийсь із наведених далі у даному розділі керівництва конкретних запитань, то інтерв'юер ставить ці запитання. Таким чином, інтерв'ю проводиться у систематичний, але не ригідний спосіб. Воно не зводиться до серії коротких запитань та відповідей, в інтерв'юера залишається час для слухання та підтримки контакту. Він також може пропустити запитання, що є очевидно недоречним, додати запитання, щоб більш докладно дослідити якийсь незрозумілий аспект [170, с. 63-64].

Б. Смарт запитання структурованого інтерв'ю впорядковує за такими розділами:

1. Детальна інформація щодо освіти та професійного досвіду апліканта. Вважається непродуктивним витратити час на докладне обговорення особливостей освіти з аплікантами, які завершили її багато років тому.

Приклади запитань:

- Що вам найбільше подобалось під час навчання у виші?
- Які дисципліни вам подобались найбільше?
- Чому вам було навчитись найважче?
- Як ваша освіта підготувала вас до цієї роботи?
- Якщо б ви виконували цю роботу, із чим би ви могли впоратись зразу? Чому вам потрібно було б навчитись?

Безперечно, ставляться докладні питання щодо попередніх місць роботи (організацій, термінів, посад, функцій, зарплатні тощо). Слід детально опитати апліканта щодо способів виконання ним важливих професійних обов'язків. Наприклад: «Як ви контролювали роботу підлеглих?». Таким чином визначається

рівень професійних знань та умінь апліканта. Зміст таких питань залежить від професії та посади, на яку здійснюється підбір.

2. Досягнення претендента.

Приклади питань:

- Що ви робили на попередніх місцях роботи, у чому проявились ваші творчі здібності?
- На вашому останньому місці роботи, чого найбільше ви хотіли досягти, але не змогли?
- За що вас хвалив керівник на вашому останньому місці роботи?
- За що вас критикував керівник на вашому останньому місці роботи?
- Що є вашим найбільшим достоїнством? Недоліком?

3. Відповідність між компанією та аплікантом.

Приклади питань:

- Що ви шукаєте у цій роботі, чого не було у попередній?
- Чого ви сподіваєтесь уникнути на цій роботі, що непокоїло вас на попередній?
- Які цілі ви ставили для себе на попередньому місці роботи?
- Який ваш план із саморозвитку на найближчий рік?
- Які кар'єрні плани ви маєте стосовно найближчих п'яти років? Десяти?

4. Особистісні характеристики.

Енергійність пропонується визначати за допомогою спостереження за швидкістю та твердістю рухів апліканта, а також ставлячи запитання: «Як ви відпочиваєте?», «Що ви робите, щоб тримати себе у формі?». Вважається, що індивіди, які займаються спортом, у цілому є більш енергійними.

Приклади питань щодо особистісної зрілості: «Які особисті цілі, крім професійних, ви ставите для себе?», «Яким є ваше найважливіше рішення за останні 5 років?», «Якщо б ви мали знову пройти свій життєвий та професійний шлях, то що б ви змінили?». Зрілі люди демонструють більш реалістичні судження та цілі.

5. Інформація щодо компанії.

6. Загальне обговорення зарплатні [170].

Як бачимо, не зважаючи на згадані результати досліджень, що свідчать про погану валідність методу інтерв'ю для оцінки

властивостей особистості, багато інтерв'юерів продовжують намагатись здійснити таку оцінку. Так, стверджується, якщо аплікант працюватиме під тиском, інтерв'юер має звернути увагу на швидкість його відповідей. Якщо робота вимагає аналітичного мислення, то швидкі відповіді на складні запитання є поганим знаком [146, с. 32]. З метою оцінки аналітичних здібностей апліканта пропонується використовувати певні завдання. Аплікантові розповідається історія, що трапилась з якоюсь гіпотетичною особою, й запитується, як би він вчинив на її місці. Наприклад, апліканта на посаду вчителя запитують, як би він вчинив, якщо б у його класі виникла міжнаціональна бійка? В іншому випадку можна спитати апліканта, чи траплялось йому зустрічатись з подібними подіями, що він знає про такі події? [108, с. 36-37]. Навіть пропонується визначати інтелект, за допомогою запитань, що перевіряють логіку апліканта. Таке опитування начебто має замінити тестування інтелекту [146, с. 32]. Очевидно, що з цим погодитись не можна.

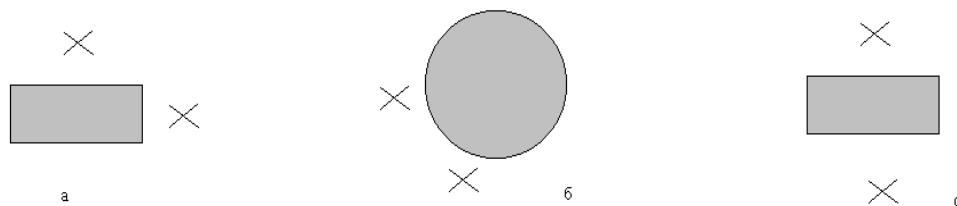
5.3. Етапи співбесіди

Інтерв'ю проходить чотири стадії: підготовчу, вступну, основну, заключну [158, с. 263]. Суть першої фази було обговорено вище. Вступна фаза бесіди має на меті встановлення контакту з аплікантом. Це важливо також тому, що бесіда з аплікантом має не тільки діагностичну ціль, але слугує формуванню позитивного ставлення до організації, інколи має на меті схилити апліканта до роботи саме в цій організації. Тому розмова не має бути неприємною [122].

На початку інтерв'ю аплікант часто буває напруженим, хвилюється. Тому потрібно створити умови, щоб він почував себе спокійно. Інтерв'юер, який вийшов із-за столу, щоб потиснути руку аплікантові, вже починає створювати потрібну атмосферу. На початку розмови етикет вимагає представити себе та запропонувати каву або щось інше. Якщо розмова тривала, останнє можна повторити через деякий час. Деякі інтерв'юери радять перші хвилини розмови присвятити речам, що не стосуються справи. Наприклад, спитати: «Як ви доїхали? Чи важко було знайти наш офіс? Я бачу, ви приїхали з... що ви думаєте про наше місто?» [122, с. 44-45].

Інші автори вважають зазначений початок недоцільним, оскільки так можна збентежити апліканта. Замість цього радять дати простий опис майбутньої професійної діяльності. Ця інформація має вже бути знайомою апліканту та легкою для розуміння [108, с. 35].

Місце для бесіди має бути ізольованим, якщо це можливо. Тобто в кабінеті має знаходитись лише інтерв'юер та аплікант. Погано на процес інтерв'ю впливає сторонній шум та переривання, наприклад, щоб відповісти на телефонний виклик. У більшості публікацій рекомендується під час бесіди розміщуватись, як це показано на мал. 5.1 у варіантах *а* та *б*. Адже фізичні бар'єри створюють психологічні бар'єри. Контакт встановлюється легше, якщо інтерв'юер та аплікант займають рівні позиції. Варіант *с* використовується, якщо інтерв'юер хоче підкреслити відмінність у статусах та дистанцію між собою та аплікантом. Але у будь-якому випадку інтерв'юер має знаходитись на відстані не менше метра від апліканта [170, с.66].



Мал. 5.1. Розміщення інтерв'юера та апліканта під час бесіди

Протягом кількох хвилин аплікант при звичається до нового місця та розслабиться. Тепер час зорієнтувати його в ситуації. Потрібно пояснити, які теми будуть обговорюватись, скільки це вимагатиме часу. Бажано заохотити апліканта ставити питання. Інтерв'юеру слід повідомити, що він буде робити нотатки або аудіозапис бесіди. Потім подається базова інформація щодо організації та можливої роботи. Однак не рекомендується розповідати багато щодо вакантного місця. Інакше аплікант зможе спрогнозувати бажані відповіді [170].

На початку основної фази бесіди слід ставити прості запитання, на які легко відповісти. До принципних питань необхідно переходити поступово. Інтерв'ю — цілеспрямована, керована розмова. Це її відрізняє від міжособистісного

емоційного спілкування, коли бесіда розгортається за асоціативними законами. В останньому випадку для співрозмовників важливо не стільки про *що* розмовляти, скільки з *ким* та *як*. Адже найважливішим результатом такого спілкування є не обмін інформацією, а отримання задоволення та розбудова стосунків. Отже, інтерв'юер має надійно спрямовувати бесіду [170].

Але інтерв'ю не має здаватися допитом. Апліканту потрібно відчувати інтерес до себе та власну значущість [122, с. 51-53]. Також інтерв'ю не має зводитись до серії швидких прямих запитань — відповідей. Це заважає встановленню глибокого контакту із аплікантом, викликає у нього напруження. У результаті можна отримати інформацію тільки щодо фактів життя апліканта, але не щодо його цілей, очікувань тощо [147, с. 17].

Рекомендується докладно занотовувати відомості, що отримані в інтерв'ю. У одному з досліджень сорок менеджерів просили передивитись відеозапис двадцятихвилинного інтерв'ю та відповісти на опитувальник з двадцяти пунктів щодо елементарних фактів, які аплікант повідомив про себе в інтерв'ю. Менеджерів просили працювати як у реальній співбесіді. Ті, хто не робив нотаток, відповіли правильно у середньому на 50 % пунктів тесту, ті, хто записував, відповіли практично на всі пункти. Отже, слід докладно занотовувати, навіть якщо це є дещо обтяжливим. Використання записуючої техніки може стримувати апліканта, коли він розповідає про себе щось негативне [170, с. 64-65].

На заключному етапі інтерв'ю потрібно повідомити апліканту, що до нього більше немає запитань. Слід з'ясувати, чи є у нього якісь питання щодо роботи, на які він не отримав відповіді. Тепер можна дати вичерпну інформацію щодо роботи, оскільки це вже не зможе вплинути на відповіді апліканта. Потім необхідно визначитись з тим, як будуть розвиватись контакти з аплікантом у майбутньому. Йому зателефонують чи напишуть? Не варто одразу повідомляти апліканту про рішення, навіть якщо ви вже його ухвалили. Залиште собі можливість ще раз усе зважити. Крім того, негативна персональна відповідь може мати результатом емоційний вибух розчарованого претендента [170].

Неприйнятим аплікантам слід повідомити про це. Буде доречним пояснити їм причини відмови. Варто заздалегідь попередити їх, що на дане робоче місце є кілька претендентів, і ви приймете того, хто найбільш повно відповідає вашим вимогам. Тоді неприйнятому апліканту слід повідомити, що інший претендент більше відповідає вашим вимогам. Апліканту, із яким проводились ретельні інтерв'ю, слід надіслати дружнього листа [170].

Якщо апліканта вирішено прийняти, то потрібно провести з ним ще одну бесіду. Б. Сمارт рекомендує під час цієї бесіди роз'яснити всі деталі пропозиції, відповісти на всі питання. Обов'язково слід обговорити такі теми: матеріальна винагорода; умови пропозиції; чи потрібні відрядження; дата початку роботи; дата, до якої пропозиція дійсна [170].

У літературі зазначається, що після отримання аплікантом пропозиції він може отримати контрпропозицію від теперішнього роботодавця. Інтерв'юер має усвідомлювати, що кожний з працюючих аплікантів може отримати контрпропозицію. Щоб уникнути прийняття аплікантом контрпропозиції варто звернутись до таких аргументів:

1. «Із бесід з вами випливає, що ваша організація може зробити контрпропозицію. Якщо це трапиться, розгляньте її з обережністю. Контрпропозиція слугує вигоді компанії, а не вашій. Якщо ваш роботодавець мав намір платити вам більше грошей, він повинен був це зробити до того, як ви подали заяву про звільнення. Якщо ви приймете його пропозицію, він буде розглядати вас як маніпулятора, який використовує пропозиції щодо роботи з метою отримати більше грошей».

2. «У майбутньому вас будуть розглядати як нелояльного працівника».

3. «Ймовірно, компанія знайде когось, хто зможе виконувати вашу роботу. Вони не захочуть знову стикнутись з подібною ситуацією і замінять вас, коли їм буде зручно».

4. «Тепер вам запропонують вищу зарплату, але наступного разу при підвищенні окладів ви з'ясуєте, що вас обійшли» [146, с. 71].

5.4. Рекомендації щодо ведення співбесіди

Відносно рекрутингового інтерв'ю вірні загальні вимоги щодо проведення ділової бесіди. Проте існують також специфічні рекомендації, що впливають із особливостей ситуації найму. Їх дотримання допомагає зібрати більш достовірну інформацію щодо апліканта в ситуації, коли він прагне виглядати найкращим чином.

Ми впорядкували рекомендації щодо ведення співбесіди, які дає Б. Смарт, у три блоки:

I. Установки щодо співбесіди.

1. Ставитись до апліканта із повагою.
2. Бути прихильним. Проявляти помірну зацікавленість. Однак враховувати, що аплікант цінує також спокій та передбачуваність. Тому надмірна зацікавленість чи схвильованість інтерв'юера може вивести апліканта із рівноваги.
3. Використовувати різні техніки бесіди, але бути собою. Інтерв'юеру не слід намагатися грати ту роль, яка не відповідає його особистісним властивостям. Інакше він буде виглядати фальшивим. Варто визнавати свої слабкості, якщо вони проявились в інтерв'ю.

II. Комунікативні дії.

4. Пояснити апліканту ціль та очікуваний час бесіди.
5. Час від часу звертатись до апліканта на ім'я. Однак постійно повторювати його ім'я не потрібно. Досить зробити це декілька разів.
6. Розмовляти виразно, не монотонно.
7. Іноді посміхатись. Легкої посмішки два чи три рази на годину буде достатньо.
8. Активно слухати. Наприклад, аплікант спокійно розповідала про свої функції на попередньому місці роботи, але її голос став невпевненим та тихим, коли вона сказала, що реорганізація зробила роботу важкою. На що інтерв'юер відповів: «Ви розповідаєте про великі вимоги роботи, але це звучить так, начебто ви зазнали фрустрацію та розчарування».

9. Кожні півгодини чи годину резюмувати сказане аплікантом. Наприклад: «Як я зрозумів, у вас було чотири причини, щоб залишити цю компанію. По-перше, вони хотіли,

щоб ви працювали у передмісті. По-друге, зарплатня не зростала відповідно до інфляції. По-третє, в офісі було занадто холодно. По-четверте, ваш новий керівник хотів, щоб ви працювали у неділю».

III. Специфічні рекомендації щодо співбесіди.

10. Реагувати нейтрально на відповіді та поведінку апліканта. У більшості випадків він намагається вгадати, що від нього очікують. Навіть непрямі оцінки та інформація можуть змінити його поведінку. Нейтральність не означає відсутності уваги та зацікавленості.

11. Заохочувати відкритість та чесність. Наприклад, аплікант говорить: «Якщо говорити відверто, я, звичайно, не перевіряв дворазово виробу. Тому шеф ставився до мене так критично». Інтерв'юер із розумінням у голосі: «Я ціную, що ви мені це говорите». Потім, щоб захистити самооцінку співрозмовника, інтерв'юер додає: «Це добре, що ви берете на себе відповідальність за помилки, а не шукаєте виправдання». Оцінюйте позитивно чесність, але не помилки та недоліки.

12. Не робити нотатки відразу після того, як аплікант повідомив щось негативне про себе. Це швидко спричинить закритість останнього. Почекайте деякій час і запишіть потрібне, коли співрозмовник скаже щось позитивне.

13. Пом'якшувати свої негативні висловлювання. Це зменшує опір апліканта, йому стає легше відкритися. Пом'якшені висловлювання, коли робиться вигляд, що йдеться про невеликі недоліки, надають аплікантові можливість зберегти обличчя. Хоча інтерв'юеру зрозуміло, що насправді недоліки є значними. Використовуйте вирази: «цікаво було б знати», «чи не здається вам», «інколи», «можливо», «ймовірно», «чи не може бути, що». Захищайте самооцінку апліканта, наприклад, кажучи: «Ми всі робимо промахи, їх усвідомлення — передумова уникнення їх у майбутньому».

14. Не показувати здивування, обурення чи страху [170, с. 70-78].

Більшість аплікантів, коли складають резюме і розповідають про себе, намагаються справити найкраще враження. Певна частина вдається до обману. За К. Гудвортом, часто спостерігається:

1. Прикрашання себе. Найбільшу спокусу до перебільшення аплікант зазнає, коли розповідає про свої функції на попередніх місцях роботи, власні інтереси та хобі. Часто аплікант здатний описати функції, які він насправді не виконував. Тому спочатку корисно спитати про функції осіб, які займали посади вищі за апліканта. У подальшому це примусить апліканта точніше описувати власні функції.

2. Приховування інформації про себе. Наприклад: звільнення пояснюється скороченням штатів чи власним бажанням, хоча насправді це відбулося з причин неприйнятної поведінки чи некомпетентності.

3. Вигадування деяких етапів професійного шляху з метою приховати періоди безробіття чи ув'язнення.

4. Патологічна брехня, що не має раціональної мети [122, с. 64].

Слід зауважити, що з плином часу апліканти стають все більш досвідченими. Вони дізнаються зі спеціальної літератури, від знайомих, із власного досвіду про загальноприйняті питання та відповіді. Наприклад, апліканту відомо, що він ніколи не має висловлювати негативну оцінку своєї теперішньої роботи. Замість цього слід заявити, що він шукає нові можливості для професійного зростання. Інтерв'юєру рекомендується скептично реагувати на такі відповіді. Слід продемонструвати апліканту, що інтерв'юєру відомі конвенційні відповіді і спитати: «Чому всі говорять так?». У його відповіді слід шукати особливе та індивідуальне [108, с. 42].

С. Калбертсон та ін. виділяють чотири різновиди неправди у співбесіді: легке покращення іміджу; масштабне конструювання іміджу; захист іміджу; інсинуації. Найбільш небезпечним є масштабне конструювання іміджу, що включає створення, вигадання та запозичення фактів у відвертій брехні щодо власної кваліфікації та досвіду [113, с. 119].

За даними С. Калбертсона та ін., рекрутери вважають, що в середньому 20 % пошукачів брешуть під час співбесіди. Сімдесят п'ять відсотків рекрутерів впевнені або помірно впевнені в своїй здатності визначати обман у структурованому інтерв'ю. Серед названих ними ознак обману перше місце з великим відривом посіли зміни в зоровому контакті. Інші озвучені ознаки — фізичні прояви дискомфорту, зміни тону голосу, повтор

запитання. Наприклад, один з інтерв'юерів описав поведінку брехливого пошукача так: пусті слова; звуки на кшталт «е..., у...», повтори того ж самого з незначними змінами; недоречне вихваляння; надання розпливчастих відповідей без подробиць; на прохання уточнити додаткової інформації не надається, лише повторюється та сама відповідь [113, с. 120].

Проте С. Калбертсоном та ін. встановлено, що загалом точно визначити обман в інтерв'ю важко, часто неможливо без вкрай ретельного вивчення відповідей апліканта. Ситуацію не змінює інформування оцінщиків, в тому числі письмове щодо ключових проявів обману. Однак незалежно від реального стану справ, сприйняття оцінщиком правдивості кардинально впливає на підсумкову оцінку апліканта. Отже, інтерв'юери мають бути інформовані про проблеми, що пов'язані із спробами працювати як живий детектор брехні. Корисно пам'ятати, що інтерв'юери та менеджери зазвичай визначають обман ненабагато краще, ніж просто випадкове вгадування; впевненість у власних здібностях як верифікатора дуже слабо пов'язана з реальною точністю визначення обману; простого інформування щодо ключових ознак брехні недостатньо для покращення здатності визначати обман [113].

Б. Сمارт рекомендує застосовувати загрозу перевірки наданої аплікантом інформації. Зокрема, слід сказати апліканту, що ви маєте намір поспілкуватись з його попередніми керівниками, колегами, підлеглими і ретельно перевірити надану аплікантом інформацію. Коли аплікант повідомляє про себе щось важливе, слід його спитати, хто може підтвердити його слова, записати адресу та телефон цієї людини. Навіть якщо інтерв'юер не стане перевіряти слова апліканта, загроза такої перевірки обмежує апліканта у наданні невірної інформації [170, с. 83-84].

Проте загрозу перевірки слід застосувати так, щоб це не образило апліканта. Якщо ви представляєтесь настирливим, довгоносим, схильним до підглядання слизьким типом, який шукає лише недоліки, контакт буде втрачено. Інтерв'ю стане схожим на допит.

Щоб цього не сталось, рекомендується сказати таке: «Під час нашої бесіди я обіцяю вам відповісти на всі ваші запитання настільки чесно, наскільки зможу, зокрема, на запитання щодо негативних аспектів роботи. Я дам вам можливість перевірити

мої слова, поспілкуватись із іншими співробітниками, навіть з деякими людьми, які залишили цю компанію. У такому випадку для вас зменшується ймовірність неприємних несподіванок, якщо ви приєднаєтесь до нас [170, с. 83-85].

Аналогічним чином я прошу вас розповісти не лише про ваші переваги, а й про недоліки. З вашого дозволу, я зв'яжусь з деякими з ваших колег, керівників та підлеглих. Це звична річ у багатьох компаніях — перевіряти інформацію, що надана аплікантом. Проте я роблю це ретельніше за інших. Це може певним чином статись вам у нагоді. По-перше, якщо я буду впевнений, що насправді вас добре знаю, зросте ймовірність пропозиції роботи. По-друге, якщо ви вважаєте, що інші сприймають вас адекватно, я отримаю задоволення від вашої чесності. По-третє, якщо я добре знаю нового співробітника, я зможу полегшити його адаптацію, навчання та професійне зростання. Отже, давайте дізнаємось один про одного більше» [170, с. 84-85].

Базовим питанням цієї техніки є наступне: «Як ви думаєте, як насправді оцінював вашу роботу ваш керівник (ім'я), що він вважав вашими перевагами та недоліками?». Цьому питанню передують запитання щодо імені та посади керівника, його теперішнього місця роботи, переваг та недоліків. Якщо аплікант обіймав п'ять посад, він має зробити припущення щодо думки кожного з керівників. Важливо встановити джерело припущень апліканта щодо думки керівника [170, с. 86].

Зазвичай аплікант розповідає свою професійну історію в хронологічному порядку, знову та знову зустрічає зазначені запитання. Коли розмова доходить до нещодавніх, найбільш важливих посад, він повністю готовий до цього запитання, отже, дає загалом повніші та точніші відповіді. Це ж відбувається, коли справа доходить до самооціночних запитань [170, с. 86].

За даними Б. Смарта, приблизно в 20 % випадків зустрічається супротив застосуванню техніки загрози перевірки. Деякі люди захищаються сильніше за інших. У них не вистачає сили духу, щоб визнати власні обмеження. Інші — мали настільки негативний досвід, що не хочуть його пригадувати. Деякі апліканти в минулому виконували технологічну роботу, були очевидно успішними тому дійсно отримували лише заохочення. Проте частіше за все аплікант говорить собі: якщо я

буду говорити про недоліки, я втрачу шанс отримати цю роботу [170, с. 87].

Б. Смарт пропонує такі способи подолання супротиву:

Рівень перший — м'який тиск. Незважаючи на певний супротив з боку апліканта, на цьому рівні емоційний клімат інтерв'ю зазвичай є товариським та підтримуючим. Єдине, що потрібне — це наполегливість та деякий ввічливий тиск. Для цього слід використати такі прийоми:

1. Простий повтор запитання, яке аплікант ігнорує.
2. Загроза здійснити перевірку.

Інтерв'юер: Як ви думаєте, як насправді оцінював вашу роботу ваш керівник (ім'я), що він вважав вашими перевагами та недоліками?

Аплікант: Я не знаю, це було давно.

Інтерв'юер: Чи працює він все ще на цій посаді?

Аплікант: Ні. Він залишив компанію кілька років тому. Я не знаю, де він тепер.

Інтерв'юер: Немає проблем. Ми можемо знайти його. Які б ваші переваги та обмеження він міг би назвати, як би оцінив продуктивність, якщо б мені вдалось встановити з ним контакт, і він був би повністю відвертим?

3. Прояснення запитання.

Інтерв'юер: Як ви думаєте, як насправді оцінював вашу роботу ваш керівник (ім'я), що він вважав вашими перевагами та недоліками?

Аплікант: Я впевнений, що він вважав мене сумлінним працівником, добросовісним та дуже пунктуальним. Він вважав, що я переріс цю посаду і вартий підвищення.

Інтерв'юер: Це дуже переконливий перелік переваг. А що він вважав вашими обмеженнями та недоліками?

Аплікант: Я не знаю. Він не говорив мені.

Інтерв'юер: А як ви думаєте?

Аплікант: Я не знаю. Спитайте його.

Інтерв'юер: Я це зроблю. Проте мене цікавить також, як ви це бачите, наскільки у вас точне сприйняття значущих стосунків. Що насправді він думав про вас?

Слова «що насправді думав» важливі. Якщо спитати, що «сказав би про вас шеф», якщо з ним зв'язатись, то аплікант зможе чесно сказати «нічого негативного».

4. Перебільшення переваг.

Якщо у відповідь на запитання, що насправді думав його колишній керівник стосовно його сильних та слабких сторін та про нього загалом, аплікант перерахував свої переваги, однак не назвав жодних суттєвих недоліків, можна вдатися до перебільшення переваг: «Мені хочеться почути більше про кожен вашу позитивну рису, то ж давайте пройдемося по списку знов і ви якомога повніше кожен з них опишете». Після детального обговорення усіх позитивних рис, інтерв'юер запитує, де ж, з точки зору колишнього керівника, могли б бути все ще «слабуваті» місця, які б ще можна було покращити.

Передбачається, що після такого ретельного зосередження на власних позитивних характеристиках, аплікант буде дещо збентежений власним «вихвалюванням» й прагнучим надати реалістичності власному досконалому образу.

5. Пропозиція не шити інтерв'юера в дурні.

Якщо й після тривалого обговорення переваг аплікант опирається й висловлює впевненість у тому, що, з точки зору його колишнього керівника, у нього справді немає жодних «слабких місць», інтерв'юер може сказати щось на кшталт «Ніхто з нас не є досконалим, і навіть якщо ви не продемонстрували значний «простір» для потенційного покращення, ваш колишній керівник обов'язково вважав якісь ваші риси слабкішими за ваші справді визначні якості».

У такий спосіб інтерв'юер м'яко висловлює апліканту пропозицію не шити його в дурні, не надаючи абсолютно ніякого негативу про себе.

6. Імітація розчарування.

У випадку, коли аплікант й надалі висловлює впевненість у тому, що в його роботі не було жодних слабких місць, інтерв'юеру рекомендується здійснити такий прийом: зробити паузу, подивитися вниз і з розчаруванням чи навіть похмурістю сказати: «Добре, я не маю наміру обговорювати цю тему до ранку».

Хоча насправді суть цього меседжу протилежна: інтерв'юер дає зрозуміти, що хотів би говорити стільки, скільки необхідно для того, щоб отримати повну інформацію.

7. Запитання про самооцінку.

Інтерв'юер: Добре, якщо ви дійсно вважаєте, що ваш колишній шеф не думав, що у вашій роботі були якійсь недоліки, як щодо вашої самооцінки? Що ви самі вважаєте своїми слабкими місцями під час роботи на тій посаді?

Тут важливо зосередитись не на актуальній самооцінці, а на самооцінці в минулому, під час виконання обов'язків на тій посаді, про яку йде розмова.

8. Представлення себе в ролі коуча.

Цей прийом схожий на імітацію розчарування, однак є більш м'яким по відношенню до апліканта.

Інтерв'юер: я вважаю одним з найбільших своїх обов'язків тренування та розвиток своїх підлеглих. Розкажіть мені про свої сильні сторони, а також про те, що ви вважаєте, а також люди, з якими ви раніше працювали, вважали, можна покращити. Ця інформація може бути корисною, якщо ви приєднаєтеся до нас.

Утім цей спосіб варто використовувати лише в тому випадку, коли інтерв'юер справді вважає себе здатним бути коучем для своїх підлеглих, має можливість й бажання робити це.

9. «Продаж» апліканта.

Досвідчений інтерв'юер може дати деякі пояснення щодо того, чому він пропонує такий незвичний хід запитань.

Аплікант: Мене ніколи раніше не запитували, що думали мої попередні керівники, і, чесно кажучи, я не думав про це. Скажіть мені, чому це має таке важливе значення?

Інтерв'юер: Це дуже хороше запитання. Як я сказав на початку інтерв'ю, я хочу дізнатися якомога більше про вас, щоб зрозуміти, чи підходить вам ця позиція; і якщо так, знати, як допомогти вам влитися в організацію; і зрештою, щоб знати, як працювати з вами, щоб допомогти вашій професійній самореалізації та зростанню. Я з досвіду переконався, що розмови з колишніми керівниками та розпитування претендентів стосовно їх бачення себе та думки колишніх керівників про них, дає дуже корисну інформацію в пошуках претендента, який найбільш повно відповідає вимогам вакантної посади.

Такий прийом, що закликає до більшої відвертості, зазвичай працює, якщо ставлення та поведінка інтерв'юера є дружлюбними й підпорядкованими меті, тон запитань є невимушеним й незагрозливим.

Рівень другий — середній тиск.

10. Висловлення розчарування відповідями.

Це прийом «важкої артилерії», який використовується рідко.

Інтерв'юер: Я бачу три причини, чому ви не можете надати негативну інформацію стосовно себе з точки зору ваших колишніх й теперішніх керівників. Перша: ви не були зосереджені на тонких сигналах, які надавав вам стосовно вашої роботи ваш шеф. Друга: вам не байдуже, але ви не включені достатньо для того, щоб зрозуміти ці сигнали. Третя: ви не довіряєте мені достатньої мірою, щоб бути відвертим. Якби ви пропрацювали зі мною кілька тижнів, мене б непокоїло, що ви не переймаєтесь тим, що я вважаю областями вашого потенційного саморозвитку, чи що ви недостатньо проникливий, щоб сприймати сигнали, які я надсилаю.

Якщо у відповідь на такий виклик аплікант не надає достовірних відповідей, це означає, що він не цікавиться думкою свого шефа, не має достатнього для цього рівня особистісного розвитку або нещиро поводить себе на співбесіді.

11. Загроза здійснення перевірки із збільшеним тиском.

Інтерв'юер: я провів більше, ніж сто перевірок за останні три роки, і жодного разу не було такого, щоб в розмові з колишнім керівником не виявлялися якісь слабкі сторони працівника.

Інакше кажучи, інтерв'юер погрожує: якщо аплікант сам не розповість, буде гірше.

При цьому, слід пам'ятати, що інтерв'юер не може зв'язатися з поточним чи колишнім керівником доти, доки аплікант не надасть згоди на це, а він це не зробить, доки не отримає пропозицію роботи.

З огляду на це інтерв'юер можете сказати: «Звичайно, я не буду контактувати з вашим колишнім шефом, поки не отримаю вашу згоду на це, однак пропозиція роботи буде залежати від того, чи не виявиться сюрпризів під час цієї перевірки».

Таким чином аплікант може дійти висновку, що краще зараз надати інформацію про свої слабкі сторони, аніж вже після отримання пропозиції роботи та проведення розмов із колишнім керівництвом.

Якщо апліканту стає чітко зрозуміло, що його робоча історія буде ретельно перевірена, він зазвичай надає більш правдиві та показові відповіді [170, с. 87-97].

Інтерв'юер у бесіді з аплікантом має *психологічні важелі*, що можуть бути застосовані для тиску на останнього. За Б. Смартом, це доцільно робити у таких випадках:

1. Аплікант намагається домінувати в бесіді. Інтерв'юеру потрібно зразу ж повернути контроль собі, пояснити його роль у бесіді.

2. Висловлювання апліканта здаються неузгодженими. Але те, що здається неузгодженим, часто не є таким насправді. Тому не варто одразу заявляти: «Це суперечить тому, що ви говорили раніше». Краще зауважити: «Вибачте, але недавно ви говорили, що віддаєте перевагу делегуванню повноважень підлеглим. Тепер ви говорите, що ваші підлеглі скаржились на те, що вони не могли ухвалювати рішення самостійно. Не могли б ви пояснити?». Може бути, що висловлені аплікантом переконання справжні, але його колишній начальник вимагав, щоб значні повноваження не делегувались.

3. Аплікант заглиблюється в монолог на сторонню тему. Найкраще дочекатись невеликої паузи, спокійно перервати, сказати щось пов'язане із попередніми висловлюваннями співрозмовника, потім перефразувати своє питання так, щоб воно вимагало короткої відповіді:

Інтерв'юер: «Що ще було важливо в цій роботі?»

Аплікант: «Багато чого. Мені пригадується, коли я працював у цій компанії, команда мого сина стала чемпіоном по хокею. Ви мали бачити цю гру. Він...».

Інтерв'юер перериває: «Чудово! Ви пишаєтесь своїм сином. Але, оскільки в нас мало часу, дозвольте спитати, чи є ще щось важливе у Ваших функціях в цій компанії, що ми не обговорили?».

4. Аплікант уникає поставленого запитання, відповідає на інше. У цьому разі можна сказати, наприклад: «Це цікаво, що ваша філія мала великий обсяг продажів. Але насправді я питаю, яким був ваш внесок у роботу філії?».

5. Аплікант дає невизначену відповідь. Потрібні додаткові конкретизуючі запитання.

6. Аплікант заявляє, що ця інформація не підлягає розголосу. Це вірно, коли справа стосується комерційних секретів. Якщо аплікант розповідає їх без необхідності, то виникають сумніви в його зрілості, лояльності, можливості йому

довіряти. Але іноді посилання на комерційні секрети є способом уникнути незручного запитання.

7. Попри чисельні спроби інтерв'юер не може отримати ясну відповідь. Скажімо, вже 17.00 і розмова триває три довгих години. Деякі відповіді апліканта незрозумілі, хоча його здібності справляють враження. Незрозуміло, наскільки він організований. Настав час для прямого, твердого питання: «Ви сказали, що три з чотирьох ваших керівників вважали вас дещо неорганізованим. Коли я попросив пояснень, то не отримав їх. Ви не такий організований, як хотіли б. Але наскільки ви неорганізований?» [170, с. 79-83].

5.5. Помилки при веденні співбесіди

Суттєвий інтерес для розробки психологічно ефективною методики інтерв'ювання становить негативний досвід здійснення такої діяльності, що накопичений та описаний у спеціальній літературі. К. Гудворт виділяє такі типові помилки в організації та проведенні співбесіди:

1. Закриті питання. Ці питання передбачають відповідь «так» або «ні». Неможливо повністю позбутись таких запитань, але потрібно намагатись звести їх до мінімуму. Їхнє надмірне число спричиняє отримання мінімальної інформації від апліканта. Також постійні закриті питання не залишають інтерв'юеру часу для обмірковування наступного запитання. Така бесіда спричиняє напруження у інтерв'юера та дискомфорт в апліканта.

2. Сугестивні питання. Зміст запитання схиляє до певної відповіді, яка спричинить позитивне враження інтерв'юера про апліканта. Наприклад: «Хто не ризикує, той не виграє. Ви ризикуєте?» або «Цю посаду зможе обійняти людина, яка здатна тримати у руках персонал. Ви на це здатні?».

3. Демонстрація власної значущості. Деякі інтерв'юери починають розмову із тривалої розповіді про власну виключну роль в організації, свої заслуги перед нею: «Перед тим як почати, я вважаю, ви маєте дещо дізнатися про цю компанію... Я створив її сім років тому з повного нуля. Все, що ви тут бачите — результат моєї праці. Непогано? Правда! Всі мої працівники знають, який тягар лежить на моїх плечах. Все тут вирішую я...».

Інші демонструють свою владу під час бесіди. Інтерв'юер в кабінеті займає місце керівника, відділений столом від апліканта, руки на столі, кам'яне обличчя, владний тон. Такий стиль розмови більше підходить для дисциплінарної бесіди, ніж для інтерв'ю з аплікантом.

4. Агресивність. Деякі апліканти поводять себе недоброзичливо або просто викликають антипатію. Але в будь-якому разі інтерв'юер має бути терплячим. Апліканту потрібно дати можливість проявити всі свої позитивні та негативні якості. Якщо інтерв'юер більше не може стримувати себе, краще чемно та швидко завершити розмову.

5. Суперечки. Співбесіда не передбачає суперечок. Але іноді використовується спеціальний прийом — штучна енергійна дискусія з метою перевірити здатність апліканта протистояти тиску.

6. Домінування в бесіді. Заважає отриманню корисної інформації, оскільки пригнічує апліканта, посилює його стрес. Потрібно пам'ятати, що інтерв'ю є стресовим для будь-якого апліканта, який насправді бажає отримати роботу та знає, що на це місце претендують інші. Тому не потрібно будь-яким чином погіршувати його стан.

7. Поради та моралізаторство. Не слугують цілям бесіди та / або порушують контакт з аплікантом. Наприклад, у відповідь на запитання про батьків аплікант сказав, що його мати хронічно хвора. Інтерв'юер замість коротких слів співчуття вдався до обговорення хвороби матері: лікування, розвитку хвороби, ліків тощо.

8. Втрата контролю. Деякі апліканти можуть перейняти ініціативу, спрямувати розмову в потрібному їм напрямку, ставити дуже велику кількість запитань [122, с. 53-58].

Дослідники вказують на цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесіди як інструменту підбору кадрів. Так, існує тенденція ухвалювати рішення щодо апліканта на підставі першого враження про нього, що формується в перші хвилини бесіди. Головна інформація, що надходить у подальшому, залишається майже поза увагою і мало впливає на рішення про прийом на роботу. Інша проблема полягає в тенденції оцінювати апліканта в порівнянні з попереднім аплікантом, який проходив співбесіду перед цим. Якщо попередній аплікант виглядав

погано, то наступний посередній спеціаліст буде виглядати добре або дуже добре. У кадрових працівників також проявляється тенденція більш високо оцінювати тих аплікантів, зовнішній вигляд, соціальне положення й манери поведінки яких більшою мірою відповідають їх власним характеристикам [74, с. 55].

Показано, що певні якості апліканта сприяють формуванню позитивного ставлення інтерв'юера до нього. Г. Брейквелл зазначає, що інтерв'юери-жінки схильні позитивно оцінювати зовнішньо привабливих аплікантів незалежно від їх статі. Інтерв'юери-жінки також більше за чоловіків цінують відкритість та чесність. Крім того, вони більш позитивно ставляться до аплікантів жіночої статі, що демонструють нетрадиційні погляди та домагання. Жінки цінують ентузіазм апліканта. Це знаходить відклик в аплікантів-жінок, які такий ентузіазм проявляють більшою мірою, ніж чоловіки. Інтерв'юери-чоловіки менш схильні обговорювати з аплікантом його захоплення та амбіції. Апліканти-чоловіки менше говорять про власне позапрофесійне життя, особливо з інтерв'юерами-чоловіками. Останні меншою мірою схильні виражати незгоду з аплікантом. Жінки частіше звертаються до гумору в інтерв'ю. Апліканти-жінки відчувають, що меншою мірою здатні обманути інтерв'юера жіночої статі. Це частково пояснює, чому жіночі пари (інтерв'юер-аплікант) демонструють більшу відкритість із боку пошукача. Чоловічі пари йдуть протилежним шляхом [108, с. 31].

Г. Брейквелл наводить характеристики ідеального апліканта, що є незалежними від професії:

1. Акуратно заповнена аплікаційна форма, де використано все місце для відповідей.

2. Аплікантом надано відповіді на всі запитання. Сам він ставить мінімум питань.

3. Фізична привабливість апліканта. Остання особливо важлива, якщо професія традиційно пов'язана з певною статтю, а аплікант належить до протилежної статі.

4. Помірна агресивність претендента. Проте немає повної впевненості, що йдеться саме про агресивність, а не просто про асертивність. Очевидно, що впевнена поведінка апліканта під час інтерв'ю є ефективною для більшості подібних бесід.

5. Схожість на інтерв'юера. Ця схожість може проявлятися на багатьох рівнях (стать, вік, освіта, професійний досвід,

установки та цінності). Обговорюваний чинник може пояснити як виникає дискримінація деяких груп. Представники таких груп менш успішні в співбесідах, тому що їх інтерв'юють ті, на кого вони не схожі. Адже інтерв'юери частіше за все належать до привілейованих верств суспільства.

6. Демографічні характеристики. Мають непрямий вплив. Демографічні характеристики впливають на рішення про прийняття через зміну сприйняття вмінь та ймовірних здібностей апліканта. Інтерв'юер, який з'ясовує, що демографічний профіль апліканта не відповідає очікуванням, має тенденцію занижувати оцінку вмінь та інтелекту апліканта. Коли ці оцінки порівнюють з об'єктивними показниками, то зазначена тенденція стає очевидною.

7. Наявність престижних зв'язків. Навіть якщо ці контакти не є релевантними до роботи, апліканти, які їх мають, характеризуються вищою ймовірністю бути прийнятими.

8. Прийнятний зовнішній вигляд. У більшості організацій могутність (сила та надійність) асоціюються з темним одягом. Для вищих керівників вважається прийнятним «маскуліний» стиль одягу. Це стосується також аплікантів жіночої статі. У значному числі досліджень встановлено, що характеризує прийнятний ефективний «маскуліний» одяг жінки. Це темні кольори, строгі лінії, великі деталі, правильний силует, виражена текстура тканини.

9. Стать апліканта. Для певних видів професійної діяльності ідеальним є аплікант певної статі. У такому випадку претендент жіночої статі оцінюється за іншими критеріями, ніж чоловічої. Так, у випадку типових чоловічих професій претендент-жінка має демонструвати вищу кваліфікацію та «маскуліні» особистісні якості, що пов'язані з обговорюваною професією. Останні варіюють залежно від спеціальності, але мають включати жорсткість, низьку емоційність, використання стосунків для реалізації прихованих мотивів. Слід відмітити, що жінки з вираженими здібностями, які претендують на типову чоловічу роботу, можуть переоцінюватись інтерв'юером. Зазвичай від претендентки очікують брак бажаних «чоловічих» характеристик. Коли інтерв'юер переконується у хибності власних очікувань, жінка отримує великий кредит довіри [108, с. 32-33].

Точність та достовірність результатів співбесіди можна збільшити, якщо інтерв'юер усвідомить джерела похибок власного сприйняття. У літературі описано такі найбільш розповсюджені похибки:

1. Похибки галооефекту. Інтерв'юер оцінює окремі якості апліканта під впливом загального ставлення до нього. Наприклад, звичайний здоровий чоловік, коли розмовляє з надзвичайно чарівною юною дівчиною, яка бажає стати його секретаркою, схильний переоцінювати її здібності до офісної праці. Красиві ноги... створюють враження добрих здібностей до набору текстів. Схожим чином інтерв'юер, який полюбляє теніс, переоцінює якості апліканта, якщо останньому також подобається ця гра.

2. Логічні похибки. Проявляються в тенденції схожим чином оцінювати якості, які здаються пов'язаними. Наприклад, аплікант, який постійно демонструє швидке мислення, може не мати високорозвиненого інтелекту.

3. Похибки поблажливості. Деякі недосвічені інтерв'юери надто поблажливо ставляться до аплікантів. Але вони не усвідомлюють, що створюють ситуації, в яких працівник має намагатись впоратись із зовсім непринятною для нього роботою.

4. Похибки схожості. Інтерв'юером позитивно оцінюються схожі на нього апліканти. Це явище спричиняє такий хід думок: «Я — розумний, успішний і т. ін. Отже, щоб бути розумним, успішним і т. ін., він має бути схожим на мене».

5. Похибки контрасту. Явище, протилежне помилкам схожості. Інтерв'юер оцінює апліканта як протилежного собі за рядом якостей. Підставою для цього є прагнення підтримати впевненість у власній винятковості [146].

5.6. Інтерпретація результатів інтерв'ю

У ході бесіди з аплікантом інтерв'юера найбільше цікавлять не факти з його трудової біографії (інформацію, що стосується фактів, можна легко отримати з анкети чи резюме), а власні оцінки, почуття та пояснення апліканта: що він насправді думав та відчував у тій чи іншій робочій ситуації. Зрозуміло, що під час інтерв'ю апліканти завжди намагаються показати себе з кращої

сторони, то ж в процесі інтерпретації результатів бесіди перед інтерв'юером постає непроста задача — визначити, які з пояснень та коментарів апліканта відповідають дійсності, а які є спробою представити себе в кращому світлі [170, с. 115-116].

Для подальшої ефективної інтерпретації даних в процесі інтерв'ю радять визначити особливості роботи апліканта на кожній посаді, про яку йде розмова, адже залежно від цього подальші інтерпретації фактологічної інформації можуть бути різними. Наприклад, фразу «Декілька разів протягом минулого року я на пару днів затримував здачу місячного звіту» можна сприйняти як індикатор неорганізованості, невміння розставляти пріоритети, ліні тощо. Однак в деяких організаціях та за виконання роботи певного характеру затримка звіту на декілька днів є цілком прийнятною. То ж правильно проінтерпретувати дану інформацію неможливо без знання деталей: який саме звіт, що конкретно мається на увазі під словами «кілька днів», якими були наслідки запізнення, наскільки важливим в організації було дотримання термінів тощо [170, с. 116].

Окрім того, неможливо зробити правильну інтерпретацію отриманих в ході інтерв'ю даних щодо поведінки, цінностей та досвіду апліканта без знання сфери його компетенції на кожній конкретній посаді, яку він обіймав. Наприклад, кандидат на посаду менеджера у великому супермаркеті може розповісти про свій минулий досвід роботи: «Я проявляв ініціативу — розглядав можливості варіювання продуктів, різного розташування їх на полицях, щоб покращити продаж товарів у певних секторах супермаркету». Правильна інтерпретація цієї інформації неможлива без знання повноважень, які надавалися менеджеру в даній конкретній організації. Адже в одних організаціях така активна й незалежна поведінка цілком вітається, оскільки менеджеру надається велика автономія в ухваленні рішень та роботі загалом, у інших — мерчендайзерські рішення приймаються виключно вищим керівництвом, то ж власна активність менеджера є непринятною й може призвести до звільнення. Таким чином, негативним індикатором є невідповідність поведінки апліканта повноваженням, які передбачалися певною посадою (неточне, неповне виконання своїх обов'язків, порушення встановлених норм та правил тощо). Натомість добре, якщо на попередніх робочих місцях аплікант

робив саме те і саме в той спосіб, як від нього очікувалося й вимагалось [170, с. 116-117].

Для того, щоб отримані в результаті інтерв'ю дані було легше інтерпретувати, фахівці радять використовувати структуроване інтерв'ю й ретельно занотовувати відповіді. Перевага саме структурованого інтерв'ю полягає в тому, що використання одних і тих самих запитань, які задаються у визначеній послідовності із використанням одних і тих самих слів, робить процес збору інформації стандартизованим і полегшує подальшу інтерпретацію. Досвідчений інтерв'юер, після проведення великої кількості співбесід та отримання великої кількості відповідей на одні й ті самі запитання, легко й швидко розпізнає «підходящі» та «непідходящі» відповіді залежно від особливостей конкретної вакансії [170, с. 117-118].

Робити нотатки в ході інтерв'ю важливо тому, що в тривалій та розгорнутій бесіді запам'ятати, що саме і як саме сказав аплікант, важко. Звісно, сумлінне занотовування не гарантує точної інтерпретації даних інтерв'ю, однак воно є необхідним її компонентом, навіть за умови, якщо інтерв'юер є досвідченим. Якщо аплікант мотивований справити якомога краще враження і замаскувати свої недоліки в процесі інтерв'ю, його справжні потреби та поведінкові паттерни все одно проявляться у відповідях, які будуть зафіксовані в нотатках. Наприклад, навіть люди, які беруть на себе відповідальність за свою долю та життя, мають багато можливостей звинуватити обставини чи інших людей в своїх розчаруваннях та невдачах. У ході самого інтерв'ю інтерв'юер може не звернути увагу на неперервну раціоналізацію невдач, просто тому, що кожен окремий інцидент виглядає достатньо правдоподібним. Однак, якщо аплікант працював на десяти роботах протягом останніх двадцяти п'яти років, не мав успіху, мав багато невдач, більшість з яких «з вини когось іншого», інтерв'юер може багато дізнатися з інтерв'ю, однак справді проінтерпретувати отриману інформацію лише після того, як перегляне нотатки. Незалежно від того, чи приймав аплікант занадто швидкі помилкові рішення, чи був він нечутливим до політики компанії, чи має він обмежені інтелектуальні можливості, справжні причини його поведінки, ймовірно, проявляться в ході аналізу нотаток [170, с. 118-120].

Для більш ефективної інтерпретації результатів бесіди з аплікантом інтерв'юеру корисно також не лише самому ретельно проаналізувати свої записи, а й попросити переглянути їх (із подальшим обговоренням) іншого інтерв'юера. Як відомо, одна голова — добре, а дві — краще. Навіть якщо інший інтерв'юер швидко прогляне записи, обговорення допоможе отримати глибші результати й знизить ймовірність упередженого ставлення до апліканта та стереотипного сприйняття отриманої інформації [170, с. 120].

Б. С্মарт виділяє принципи інтерпретації результатів інтерв'ю:

1. Занадто розвинені загалом позитивні якості можуть перетворюватись на недоліки. Як зворотній бік медалі, сильні сторони, позитивні риси людей за певних умов можуть перетворюватися на недоліки. Б. С্মарт радить інтерв'юеру пам'ятати про це й ставитись до сприйняття позитивних якостей апліканта критично, запитуючи себе:

- Чи не буде ця тепла, доброзичлива й добродушна особа з середнім рівнем інтелекту страждати від яскравих та домінантних колег?

- Чи не буде ця дуже щира, безпосередня, сильна людина іноді сприйматися колегами як нетактовна й занадто прямолінійна?

- Чи не буде ця прискіплива людина часом занадто дріб'язковою?

- Чи не буде ця схильна до детального планування людина іноді нерішучою?

- Чи не буде ця людина, яка все занадто контролює, іноді втрачати можливості, пов'язані з незначним ризиком?

2. Недавнє минуле — найкращий предиктор поведінки в найближчому майбутньому. У процесі ухвалення рішення щодо того, чи відповідають можливості, знання, навички, інтереси та особистісні риси апліканта вимогам позиції, на яку він претендує, інформація, яка стосується недавнього минулого (факти з трудової біографії, відповіді самого апліканта, результати перевірок тощо), повинна мати більшу вагу, аніж інформація, що стосується далекого минулого.

Якщо аплікант не дуже гарно навчався у виші, але протягом останніх десяти років поводив себе відповідально, зріло та

дисципліновано, попереднім минулим можна нехтувати. Якщо аплікант стабільно й відповідально виконував свої обов'язки протягом двадцяти років, але в минулому році пережив кризу середини життя, результатом якої стала зміна трьох робіт та двох дружин, до цього варто поставитися з обережністю. Затяті азартні ігри, зухвалість, жадібність, нечесність тощо — все, що обумовлювало нестабільність життя апліканта в недавньому минулому, може мати суттєвий вплив на його найближче майбутнє.

Б. Смарт також вказує на те, що успішні та неуспішні життєві паттерни загалом мають тенденцію повторюватися. Ті, кого умовно можна назвати переможцями, багато працюють, щоб набути знань, навичок та можливостей зробити себе успішними. Такі люди роблять помилки, як і інші, однак вони працюють більше і мають вищий рівень інтелекту, що дає їм змогу уникати частини помилок і швидше виявляти проблеми. Також переможці будь-яку втрату намагаються перетворити на перемогу, і, якщо не виходить, спрямовують свої зусилля до нових досягнень.

Важливо знати, що такі люди існують на всіх рівнях організації, не лише серед керівної ланки. Це не обов'язково найбільш високооплачувані працівники, або наділені найбільшою владою, однак вони перебувають у гармонії із собою, знають, на що здатні, та намагаються зростати відповідно до реалістичних цілей. При цьому, переможці не обов'язково прагнуть зробити кар'єру по вертикалі, часто їх цілком влаштовує горизонтальний професійний розвиток.

Натомість лузери, за характеристикою Б. Смarta, багато про що у житті шкодують, часто чимось збентежені та розчаровані. Вони нерідко роблять помилкові припущення та стають жертвами власних марних сподівань.

Таким чином, корисно визначити, який паттерн успішності властивий індивіду, і спробувати зрозуміти, чому. Якщо ж це не вдається, доцільно проаналізувати поведінку апліканта в недавньому минулому, пам'ятаючи, що це — найкращий предиктор поведінки в найближчому майбутньому.

3. Слід розрізняти стабільні природні та змінні набуті властивості. Коли йдеться про прийняття на роботу співробітників базового рівня, варто зосереджуватися на результатах, яких вони досягли на своєму професійному шляху,

не намагаючись визначити, яка комбінація з вроджених чи набутих властивостей забезпечила ці результати.

Однак, бувають ситуації, коли важливо розрізняти природні стабільні та набуті властивості. Так, наприклад, рівень енергійності є властивістю темпераменту, і якщо посада вимагає набагато енергійнішої людини, ніж аплікант, наймати його не варто. Натомість якщо посада вимагає якостей, які набуваються, зокрема, певних вмінь чи навичок (наприклад, вміння слухати), аплікант, який має невеликий дефіцит в цій сфері, з певним тренуванням, ймовірно, може досягти бажаного рівня розвитку зазначених вмінь.

4. Будь-яка поведінка є мотивованою. Отже, слід виявляти явні чи приховані, усвідомлювані або неусвідомлювані причини тієї або іншої поведінки. Аплікант може не усвідомлювати або приховати власні справжні рушійні сили поведінки, але завдання інтерв'юера — побачити їх.

5. Неприйнятні сигнали вимагають інтерпретації. Існує велика кількість так званих «червоних прапорців», які справляють негативне враження на інтерв'юера й вимагають пояснення. До таких сигналів належать:

- Занадто складні відповіді, які звучать як ретельно продумані та відрепетирувані.
- Раптова втрата хорошого зорового контакту.
- Будь-які суттєві зміни в темпі мовлення (прискорення чи зниження темпу).
- Різке підвищення чи зниження голосу.
- Непідходяще використання гумору.
- Раптова зміна гучності мовлення (підвищення чи зниження).
- Несподіване посмикування, заїкання, похмура, постукування пальцями.
- Різкий перехід на занадто офіційну лексику.
- Невідповідність між словами й невербальною поведінкою (наприклад, якщо аплікант говорить: «Я був дуже щасливий там», а сам хитає головою із сторони в сторону, слід вірити невербальним сигналам, а не словам).
- Несподівана втрата контакту без очевидної причини.
- Неочікуване схоплення чогось, щоб випити.
- Вовтузіння із сигаретою, якого перед цим не було.

- Незвично важке дихання.
- Поверхнево ввічлива поведінка, однак раптове стискання кулаків.
- Незвично довгі для даної людини паузи.

У процесі бесіди не завжди можна зрозуміти одразу, що відбувається з аплікантом: чи він почав нервувати, злякався, розізлився чи відчув тривогу, намагається замаскувати якийсь недолік чи поразку тощо. Однак, стає очевидним, що він почуває себе некомфортно. Коли такі сигнали з'являються, варто ставити додаткові запитання, щоб отримати інформацію, необхідну для їх інтерпретації. Не слід ставити багато запитань одразу, щоб не зруйнувати встановлений контакт, але корисно зробити собі відмітку, щоб пізніше повернутися до цієї теми. Для отримання цілісного бачення процесу інтерв'ю важливо занотовувати всі подібні сигнали по мірі їх появи (наприклад, у разі тривалої паузи можна малювати крапку кожні п'ять секунд).

Інтерв'юєру доцільно також ознайомитися із літературою, присвяченою невербальним аспектам комунікації, й застосовувати знання на практиці. Як відомо, ті самі жести можуть мати різне тлумачення залежно від контексту, ситуації спілкування, то ж корисним є досвід розпізнання їх у різних ситуаціях інтерв'ю.

6. Професійні та особистісні зміни можливі, але для цього потрібні суттєві причини. Коли аплікант говорить щось на зразок: «У мене були проблеми в минулому, але тепер я»... «набагато більш організований», «краще контролюю свої емоції», «працюю важче», «кращий слухач», «краща людина» тощо, до таких висловлювань слід ставитись з обережністю. Так, якщо апліканта критикують три колишніх роботодавця, включно з останнім, з приводу того, що він пропускав дедлайни, не варто вірити, що ця людина раптово стала здатною розставляти пріоритети або робити щось інше, щоб подолати проблему, навіть якщо вона щиро висловлюється про такі наміри. Усвідомлення проблеми є необхідною, однак, як відомо, недостатньою умовою для її подолання. І навіть якщо аплікант сповнений бажання змінитися, в умовах реальної роботи він може регресувати до звичних способів дій.

Хоча, звичайно, деякі люди здатні змінюватися. Якщо аплікант чітко усвідомлює свої недоліки, має реалістичний план з

їх подолання та вже слідує цьому плану, можна погодитись з тим, що він здатний змінитися. Особа, яка загалом є успішною в житті, добре усвідомлює свої сильні та слабкі сторони, орієнтована на досягнення, виконує обов'язки, у разі зіткнення з недоліками, які заважатимуть роботі, буде здатна їх подолати. Конструктивні зміни, як відомо, стають основою для подальших конструктивних змін.

7. Оціночні судження та атрибуції надають інформацію про приховані потреби. Знання про те, що аплікант працював тринадцять годин на день сім днів на тиждень протягом року може бути важливим, однак дізнатися, як він почував себе під час цього занурення в роботу може бути ще важливішим. Хтось міг перегоріти за тиждень, а для когось це — «цікавий челендж, яким неможливо насититись навіть по проходженню року». То ж доречно розпитувати не лише про факти з життя респондента, а й про його ставлення до фактів та подій в його житті.

Аналіз атрибутів (чому аплікант приписує успіх чи невдачу, які мотиви він приписує підлеглим, колегам, керівникам тощо) також може бути корисним. Так, наприклад, якщо аплікант стверджує, що він занадто довірливий, інтерв'юер може коректно поцікавитись, чи немає якогось психологічного механізму, завдяки якому він продовжує бути таким довірливим. Адже, люди, яких часто підводять інші, майже завжди мають приховану потребу в тому, щоб їх підводили. Інакше кажучи, якщо з людьми часто стається щось, їх пояснення можуть допомогти зрозуміти приховану потребу, яка лежить в основі цих ситуацій.

8. На вищих рівнях організації люди досягають успіху не стільки завдяки своїм видатним якостям, скільки завдяки відсутності значних недоліків. У присвяченій побудові кар'єри літературі часто можна зустріти поради мислити позитивно, визначити свої сильні сторони й не приділяти великої уваги недолікам (або взагалі не звертати на них увагу, щоб не знижувати свою самооцінку). Однак коли людина робить кар'єру в управлінні, ситуація змінюється. Більшість технічної роботи виконують інші, натомість управлінець витрачає більшість часу на планування, організацію, штатний розклад, делегування та контроль.

Б. Смарт надає такий портрет успішних керівників: яскраві (однак рідко геніальні), мають хороші робочі звички (хоча й

бувають дещо дезорганізованими), ефективні управлінці (хоча бувають й занадто жорсткі, або занадто м'які, й більшість не забезпечує підлеглим достатньо заохочень і визнання), чутливі до політики компанії (проте не грають у ігри), мають гарну зовнішність (хоча не відрізняються харизмою). Водночас у восьми випадках з десяти вони не дуже мовчазні, не некомпетентні технічно, не дуже неорганізовані, не наївні тощо — у них немає суттєвих недоліків.

На вищих управлінських рівнях і у державних, і в приватних організаціях, успішність роботи більше залежить від відсутності значних недоліків, ніж від існування вражаючих переваг. Тому у ситуації відбору керівного складу аналіз слабких сторін набуває більшого значення, ніж інтерпретація чеснот [170, с. 121-133].

РОЗДІЛ 6

ТЕСТУВАННЯ ЯК МЕТОД ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ

6.1. Традиційні тести здібностей в оцінці персоналу

Із самого початку існування психодіагностики тести здібностей стали використовуватись у доборі персоналу. Так, ще в 1908 р. був розроблений та використовувався тест для відбору водіїв трамвая в Парижі. Серед оцінюваних здібностей був час реакції, здатність до оцінки дистанції, правильність дій у випадку аварії. Випробування проводилось у лабораторії з використанням спеціального обладнання, індивідуально з кожним претендентом. Протягом наступних десяти років подібні тести застосовувались для відбору телеграфістів, телефоністів, водіїв, стенографісток, машиністок [120, с. 505].

У подальшому в цілях відбору персоналу найчастіше використовувались тести загального інтелекту, механічних, офісних та сенсорних здібностей. Крім того, знайшли застосування тести музичних, художніх та психомоторних здібностей [120, с. 506].

У 1966 р. Е. Гізеллі опублікував роботу «Валідність тестів професійних здібностей», де було узагальнено дані чисельних досліджень валідності тестів здібностей щодо відбору персоналу. У 1973 р. вийшло друге видання, де було враховано отримані до 1971 р. дані [120, с. 520].

Всі тести здібностей та види професійної діяльності були розподілені на певні категорії. Розглядались такі групи тестів: загального інтелекту; просторових та механічних здібностей; точності сприйняття; психомоторних здібностей. Професії класифікувались за такими категоріями: управління; офісна робота; торгівля; безпека; обслуговування; транспорт; ремесла; індустрія. Середні коефіцієнти кореляції, що розраховані на підставі всіх релевантних досліджень:

1. Управлінська діяльність. Загальні інтелектуальні здібності — 0,27, просторові та механічні здібності — 0,22, точність сприйняття — 0,25, психомоторні здібності — 0,14.

2. Офісні професії. Загальні інтелектуальні здібності — 0,28, просторові та механічні здібності — 0,17, точність сприйняття — 0,29, психомоторні здібності — 0,16.

3. Торгівля. Загальні інтелектуальні здібності — 0,19, просторові та механічні здібності — 0,18, точність сприйняття — 0,04, психомоторні здібності — 0,12.

4. Безпека. Загальні інтелектуальні здібності — 0,22, просторові та механічні здібності — 0,18, точність сприйняття — 0,21, психомоторні здібності — 0,14.

5. Обслуговування. Загальні інтелектуальні здібності — 0,27, просторові та механічні здібності — 0,13, точність сприйняття — 0,10, психомоторні здібності — 0,13.

6. Транспорт. Загальні інтелектуальні здібності — 0,16, просторові та механічні здібності — 0,20, точність сприйняття — 0,17, психомоторні здібності — 0,23.

7. Ремесла. Загальні інтелектуальні здібності — 0,25, просторові та механічні здібності — 0,23, точність сприйняття — 0,24, психомоторні здібності — 0,19.

8. Промисловість. Загальні інтелектуальні здібності — 0,20, просторові та механічні здібності — 0,20, точність сприйняття — 0,20, психомоторні здібності — 0,22 [120, с. 520-523].

Визнано, що ці коефіцієнти кореляції дають занижену оцінку валідності даних тестів через властиві таким дослідженням статистичні артефакти. Проте видно, що для кожної професійної групи наявна хоча б одна група здібностей, яка є предиктором успішності професійної діяльності. Виключенням є пов'язані з торгівлею професії. Однак детальніший аналіз показує, що коефіцієнти валідності є достатньо високими для продавців зі складною діяльністю та низькими — для тих, хто лише відпускає товар. Для перших отримані такі коефіцієнти валідності: загальні інтелектуальні здібності — 0,33, просторові та механічні здібності — 0,20, точність сприйняття — 0,23, психомоторні здібності — 0,16 [120, с. 520-523].

Подальший прогрес у розумінні діагностичних можливостей тестів загального інтелекту та спеціальних розумових здібностей в підборі персоналу був пов'язаний із впровадженням техніки мета-аналізу.

В оглядовій роботі Д. Ванса, Ч. Вісвісварена та С. Ділчерта розглядається ряд модераторних змінних, що можуть опосередковувати валідність тестів розумових здібностей у психологічній оцінці персоналу: стратегія валідації; внутрішня структура продуктивності праці; співвідношення спеціальних та загальних розумових здібностей; статеві належності; культурний контекст [151, с. 158-161].

Так, одним з основних питань є зв'язок між конкурентною та прогностичною валідністю тестів здібностей: наскільки конкурентна валідність вказує на прогностичну. Адже на практиці часто можна встановити лише конкурентну валідність, перевірка прогностичної валідності недоступна. Конкурентна валідність оцінюється на даних працюючих співробітників, які відрізняються від аплікантів професійним досвідом, мотивацією, демографічними характеристиками, діапазоном розкиду вимірюваних змінних. Проте наявні результати свідчать, що коефіцієнти конкурентної та прогностичної валідності близькі [151, с. 158-159].

Інша варта уваги змінна — багатоаспектність феномену продуктивності праці. Остання розглядається як багатомірний ієрархічно організований конструкт, на вершині якого знаходиться загальна професійна продуктивність. Встановлено, що тести когнітивних здібностей є валідним предиктором для всіх аспектів професійної продуктивності. Зокрема, у військових загальні когнітивні здібності корелюють з технічною компетентністю, військовою компетентністю, докладанням зусиль, лідерством, дисциплінованістю, фізичною та стройовою підготовкою. Навіть той факт, що загальні когнітивні здібності є найбільш потужним предиктором всіх аспектів професійної продуктивності став головним аргументом на користь існування загальної професійної продуктивності як реального феномену [151, с. 159].

Наступний важливий пункт — діагностичні можливості методик для дослідження окремих розумових здібностей та тестів загального інтелекту. На практиці йдеться про доцільність застосування в підборі персоналу методик діагностики спеціальних розумових здібностей додатково до тестів загального інтелекту або замість них. Вирішення цієї проблеми передбачає врахування кількох моментів. По-перше, відмічається, що

неможливо виміряти спеціальні розумові здібності окремо від загальних та навпаки. По-друге, як тести загального інтелекту, так й інструменти для діагностики окремих когнітивних здібностей демонструють гарну валідність. По-третє, Д. Ванс, Ч. Вісвісварен та С. Ділчерт на підставі огляду доступних досліджень доходять висновку, що спільне використання методик цих двох груп дуже незначно підвищує точність прогнозу порівняно з застосуванням лише тестів загального інтелекту [151, с. 159-160].

Метааналіз та широкомасштабні дослідження не демонструють відчутних відмінностей у валідності тестів здібностей залежно від статі. Проте для переважно чоловічих професій кореляція між здібностями та продуктивністю роботи вища для чоловіків. Аналогічним чином на матеріалі переважно жіночих професій тісніший зв'язок когнітивних здібностей та професійної продуктивності серед жінок. У межах професій, де достатньо представлені чоловіки та жінки, гендерні відмінності в коефіцієнтах валідності зникають [151, с. 160].

Крім того, тести когнітивних здібностей демонструють високу валідність в професійному доборі в різних країнах, що може вказувати на незалежність їх діагностичних можливостей від культурного контексту [151, с. 161].

Протягом останніх десятиріч запропоновані інструменти для виміру відмінних від загальних та спеціальних розумових здібностей видів інтелекту — практичного та емоційного. Практичний інтелект розглядається як когнітивні здібності, які необхідні в повсякденному житті. Ядром практичного інтелекту вважаються недеklarативні знання. Останні тлумачаться як процедурні знання, що набуваються на практиці, зазвичай їм не вчать, часто вони навіть не вербалізовані [151, с. 156-166].

Д. Ванс, Ч. Вісвісварен та С. Ділчерт зазначають, що метааналітична оцінка операційної валідності методик дослідження практичного інтелекту щодо критерію професійної продуктивності знаходиться на рівні 0,39. Проте скорегована на похибку вимірювання кореляція між практичним та загальним інтелектом дорівнює 0,58, що вказує на суттєвий збіг змісту зазначених конструктів. З цих причин вкрай незначним є приріст точності прогнозування продуктивності працівника з використанням показників практичного інтелекту порівняно з

застосуванням навантажених лише g-фактором тестів. Викладене ставить під сумнів практичну корисність обговорюваного нового конструкту [151, с. 166].

Існує два розуміння емоційного інтелекту. По-перше, як інтегральної особистісної характеристики. В такому тлумаченні емоційний інтелект мало пов'язаний із загальним інтелектом. По-друге, як різновиду інтелекту, що може бути надійно вимірний та є відмінним від особистості. Перший підхід спирається на засновані на самозвіті методики, другий — на процедури, що передбачають вирішенні реальних завдань. Ці дві групи методик слабо корелюють між собою. Причому друга група методик демонструє дивергентну валідність щодо особистісних характеристик та помірну конвергентну валідність щодо інструментів виміру загальних розумових здібностей. Йдеться про кореляцію 0,33 за результатами мета-аналізу, що отримана після корекції на похибку вимірювання використаних методик. Інший мета-аналіз показує коефіцієнт операційної валідності 0,24 обговорюваної групи методик у прогнозуванні продуктивності праці. Отже, не слід очікувати у професійному контексті вартої уваги інкрементної валідності інструментів виміру емоційного інтелекту щодо тестів загального інтелекту. Навпаки, остання група методик демонструє суттєву інкрементну валідність щодо методик дослідження емоційного інтелекту [151, с. 166-167].

6.2. Діагностичні можливості комп'ютеризованих адаптивних тестів

Х. Вайнер та Н. Доранс зазначають, що традиційні групові тести здібностей призначені для виміру широкого діапазону рівня розвитку досліджуваних властивостей. Тому такі тести мають містити завдання різного рівня складності — легкі пункти для найменш успішних, важкі — для найбільш успішних досліджуваних. Якщо, наприклад, легкі завдання відсутні — буде неможливо диференціювати досліджуваних з низьким та нижче середнього рівнем розвитку вимірюваної здібності. Внаслідок цього найбільш успішні досліджувані вимушені вирішувати багато занадто легких для них завдань. На це витрачаються значні зусилля та час, через нудьгу можуть виникнути помилки неуважності. Неуспішні досліджувані стикаються з протилежною

проблемою: спроби вирішити велику кількість занадто важких для них завдань спричиняють розгубленість, збентеження та фрустрацію. З'являється також ймовірність вгадування, що додає сторонній шум у процес вимірювання [184, с. 9].

На початку сімдесятих років минулого сторіччя стали з'являтися ідеї групового тесту, що міг би подолати окреслені проблеми. Адаптивний тест мав автоматично відтворювати стратегію мудрого екзаменатора: якщо поставлене запитання виявляється занадто важким, наступним ставиться значно легше запитання. Отже, адаптивний тест починається з середнього за важкістю для передбачуваного діапазону розвитку здібностей завдання. Якщо надається вірна відповідь, наступним дається важче завдання, в іншому випадку — легше. Далі процес продовжується до встановлення рівня успішності досліджуваного із заздалегідь визначеною точністю [184, с. 10].

Ранні спроби впровадити адаптивне тестування були незграбні та / або занадто дорогі. Ситуація змінилась лише у вісімдесятих роках у зв'язку з розповсюдженням персональних комп'ютерів [184, с. 10].

Комп'ютерні адаптивні тести (КАТ) можуть засновуватись на класичній тестовій теорії. Проте переважна більшість реалізованих КАТ спирається на завдання-відповідь теорію (Item Response Theory — IRT). Існують також не повною мірою адаптивні тести, зокрема, тести з фіксованим програмованим розгалуженням та багатоетапні тести [177, с. 2].

IRT є математичною характеристикою того, що відбувається в разі зустрічі досліджуваного із завданням. Кожна особа характеризується показником успішності (зазвичай позначається θ), кожний пункт — набором параметрів, зокрема, важкістю. IRT-модель порівнює успішність досліджуваного з важкістю пункту та прогнозує ймовірність правильної відповіді. Остання буде високою, якщо успішність досліджуваного значно перевищує важкість пункту, низькою — в протилежному випадку. Найбільше інформації від тестування можна отримати, коли ця ймовірність наближається до 0,5. Алгоритм вибору пункту для пред'явлення призначений для максимізації отримуваної інформації при одночасному забезпеченні різноманітності змісту. Успішність досліджуваного розраховується на підставі пред'явлених йому завдань [184, с. 11-12].

IRT-модель пропонує альтернативу традиційному підходу до визначення надійності — розрахунок стандартної похибки оцінки здібності. Успішність досліджуваного визначається як $\theta \pm \epsilon$. Точність вимірювання є високою, коли ϵ достатньо мала. Оцінювання точності вимірювання через його стандартну похибку вважається однією з основних переваг IRT-моделі [184, с. 15].

Х. Вайнер та Н. Доранс вказують, що встановлення валідності КАТ та традиційних тестів принципово не відрізняється [184, с. 186].

Зазначені автори виділяють три аспекти валідності КАТ:

1. Валідність пунктів у прогнозуванні зовнішнього критерію.
2. Адекватність техніки комп'ютерної презентації завдань.
3. Здатність алгоритму відбору пунктів адекватно презентувати змістові сфери тесту [184, с. 16].

Н. Томпсон та Д. Вайс описали послідовність кроків з розробки КАТ:

1. Визначення доцільності та придатності до реалізації технології КАТ у конкретному випадку. Перш за все рішення щодо трансформації традиційного тесту або розробки з нуля КАТ має враховувати практичні та фінансові аспекти. Крім власне знань теорії та методики КАТ, завдання-відповідь теорії, необхідне відповідне програмне забезпечення, вміння з ним працювати. Створення КАТ також вимагає розробки значного банку завдань та їх калібрування на великій вибірці. Слід оцінити, наскільки ці зусилля будуть компенсовані економією часу досліджуваних за рахунок скорочення тривалості тестування або збільшенням точності вимірів.

Відповідь на частину з цих запитань можна отримати за результатами моделювання методом Монте-Карло. Останнє передбачає симуляцію різних умов адаптивного тестування великого числа уявних досліджуваних. Це надає можливість оцінити потрібну тривалість тесту, можливу точність вимірювання, обсяг банку завдань, що необхідний для забезпечення бажаної точності вимірювання, частоту пред'явлення різних пунктів. Наприклад, порівняти точність вимірювання за наявності банку з 300 та з 500 завдань. Важливо, що моделювання надає можливість оцінити ці характеристики до

початку будь-яких дій з розробки завдань та збору емпіричних даних.

Статистична симуляція КАТ можлива лише засобами спеціального програмного забезпечення. Потрібний блок, що генерує набір даних із заданими дослідником параметрами. Зазвичай це робиться з використанням моделі IRT. Інший програмний блок моделює проходження КАТ.

Моделювання надає можливість порівняти середній обсяг КАТ та його точність в термінах стандартної похибки вимірювання з аналогічними параметрами традиційного тесту. Останній має фіксований обсяг, проте варіюється його точність. Зазвичай його розрізнявальна здатність найвища в середині розподілу, оскільки такий тест в типовому випадку включає найбільшу кількість завдань середньої важкості. Навпаки, тривалість адаптивного тесту варіює, проте за умови добре розробленого банку завдань він забезпечує однакову точність вимірювання у всьому діапазоні розкиду показників.

Зазначене належить до додаткових переваг КАТ. До них також слід віднести більшу захищеність від негативного впливу витоку інформації щодо змісту завдань. Очевидно, що забезпечується це завдяки їх більшій кількості та непрогнозованому порядку пред'явлення.

2. Створення банку завдань. Орієнтирами є не лише необхідна кількість завдань, а й розподіл параметрів завдань, розподіл змісту завдань, передбачувана частота пред'явлення завдань. Комп'ютерні симуляції надають можливість оцінити наслідки варіювання цих характеристик.

У багатьох випадках немає потреби розробляти повністю новий банк завдань, можна скористатись вже наявними. Оновлення такого банку рекомендується здійснювати поступово, періодично додавати певну порцію нових завдань, що забезпечить константність базової IRT-шкали та розподіл зусиль з їх підготовки. При визначенні необхідної для підготовки кількості пунктів слід врахувати їх очікуваний відсів, що залежить від строгості використовуваних в тестовій програмі критеріїв.

3. Апробація, калібрування та прив'язка завдань. З метою оцінки заснованих на IRT параметрів необхідна апробація завдань на достатньо великій вибірці. Конкретний її обсяг

залежить від застосовуваної моделі IRT. Зазвичай орієнтуються на 500-1000 досліджуваних на кожний пункт. Якщо розробляється повністю новий банк, наприклад, із чотирьохсот завдань, кожний досліджуваний має можливість відповісти на сто з них. У разі оновлення наявного банку завдань, з метою зберегти тест працюючим до старих пунктів домішуються нові в певній пропорції.

На наступному етапі параметри пунктів мають бути оцінені за допомогою програмного забезпечення для IRT-калібрування. Його важливою складовою є прив'язка, що гарантує калібрування всіх параметрів пунктів щодо однієї шкали. Для цього пункти прив'язуються до існуючої або до новоствореної шкали.

Калібрування вимагає додаткового статистичного аналізу. З метою відбору пунктів розраховуються їх важкість та дискримінативність. Оцінюється також, наскільки добре покладена в основу калібрування IRT-модель відповідає емпіричним параметрам пунктів. Завдання з незадовільними параметрами можуть бути відкинуті або перероблені та апробовані повторно. Крім того, визначається одномірність / багатомірність даних з метою вибору релевантної IRT-моделі.

4. Визначення фінальних характеристик КАТ. На підставі створеного банку завдань та з використанням накопиченого масиву емпіричних даних здійснюється комп'ютерне моделювання інших складових КАТ: кількості використовуваних пунктів; стартової точки тестування; алгоритму відбору пунктів для пред'явлення; алгоритму розрахунку тестового балу; критерію припинення тестування.

5. Публікація КАТ. Не передбачає суттєвих складнощів у разі використання готового програмного забезпечення. Проте цей крок може бути найскладнішим, якщо організація розробляє власну платформу. Останнє доцільно робити паралельно з розробкою КАТ [177, с. 2-7].

Після початку використання КАТ важливо перевірити відповідність його фактичних характеристик раніше отриманим у моделюванні. Крім того, тестування великої кількості осіб спричиняє надмірно часте пред'явлення деяких завдань. Їх зміст може стати відомим потенційним досліджуваним, зазвичай — за допомогою інтернету. Такі завдання рекомендується замінити.

Інший варіант — відслідковувати зміну параметрів пунктів. Якщо тепер вони відрізняються від початкових, ймовірно, що завдання стало відомим. Додатково можна також застосовувати програмне забезпечення для пошуку викладених в інтернет завдань [177, с. 7-8].

З інформаційним та методичним забезпеченням розробки КАТ можна ознайомитись на сайті Міжнародної асоціації комп'ютерного адаптивного тестування (International Association for Computerized Adaptive Testing — IACAT). Крім повного переліку публікацій та регулярних конференцій, IACAT надає коротку характеристику діючим КАТ. Значна частина з кількох десятків методик спеціально розроблена або може бути використана для психологічної оцінки персоналу. Надаються також посилання на програмне забезпечення: для комп'ютерного моделювання, IRT-калібрування, адміністрування КАТ.

РОЗДІЛ 7

МЕТОДИ МОДЕЛЮВАННЯ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ

7.1. Пробна діяльність

Пробна діяльність вимагає від досліджуваного продемонструвати професійні вміння в реальній стандартизованій ситуації, що аналогічна відповідній професійній діяльності. Наприклад, відремонтувати двигун або прочитати відкриту лекцію. За логікою валідність методу має бути високою, оскільки тест є вибіркою з генеральної сукупності ситуацій професійної діяльності. Крім того, вирішення складних професійних завдань вимагає не окремого прояву, а взаємодії ряду здібностей, отже, продуктивність такої діяльності краще можна прогнозувати за допомогою тестів, які аналогічним чином вимагають зазначеної взаємодії. Пробна діяльність надає можливість такій взаємодії відбуватись природним чином. Відтворена реальна ситуація також провокує прояв реалістичних професійних звичок, релевантних специфічних здібностей. Одночасно висока очевидна валідність методу пробної діяльності може максимізувати мотивацію досліджуваних, які зацікавлені в конкретній роботі. Проте успішність пробної діяльності порівняно з класичними тестами більшою мірою залежить від минулого професійного досвіду, а не від загальних здібностей як таких [171, с. 27-29].

Виділяють три варіанти оцінки результатів виконання пробної діяльності:

1. Загальна оцінка. Зазвичай здійснюється за шкалою Лайкерта з вербальними позначеннями на кшталт «порається незадовільно» або «порається дуже добре», «вище очікувань». Ця загальна оцінка може стосуватись окремих завдань, їх груп або всієї пробної діяльності. Досить часто бали за окремі завдання додаються, щоб отримати підсумкову оцінку. Проте такі оцінки є дуже неспецифічними та недостатньо пов'язані з поведінкою, що спостерігається.

2. Оцінювання поведінки. Результати спостереження за поведінкою фіксуються на відповідному бланку та порівнюються із заздалегідь визначеними біхевіоральними «якорями». Далі

оцінщик визначає, наскільки досліджуваний демонструє потрібну поведінку. Цей метод застосовується найчастіше.

3. Поведінковий контрольний перелік. Відрізняється від попереднього метода тим, що дослідник скоріше описує, ніж оцінює поведінку апліканта. Стандартизований поведінковий контрольний перелік містить вагові коефіцієнти для кожної категорії поведінкових проявів, що мають бути незалежними один від одного та піддаватись спостереженню. Цей метод найбільш придатний для оцінювання діяльності, де для виконання певного завдання потрібно здійснити чітку послідовність кроків [171, с. 45-46].

7.2. Організаційні симуляції

Дж. Горнтон то Р. Мюллер-Хансон, автори ґрунтовної роботи «Розробка організаційних симуляцій», вказують, що порівняно з іншими діагностичними методиками організаційні симуляції надають можливість спостерігати та оцінювати складну поведінку індивіда в стандартизованій ситуації. Симуляції розглядаються як різновид ситуаційних тестів. Як й інші тести, симуляції надають можливість отримати вибірку спровокованої поведінки та кількісно оцінити певні властивості досліджуваного. Проте на відміну від паперових методик з їх відносно простими завданнями стимульний матеріал симуляції доволі складний. Такі ситуаційні завдання містять матеріал, що помірно схожий на реальне організаційне середовище та проблеми. Хоча симуляції містять реалістичні робочі ситуації, вони не моделюють жодну конкретну трудову діяльність. Цим вони відрізняються від пробної роботи, що майже повністю відтворює певну трудову діяльність [179, с. 4-5].

Дж. Горнтон то Р. Мюллер-Хансон називають такі основні вимоги до інтерактивних вправ, що використовуються в оцінці персоналу:

1. Помістити учасників у складну та реалістичну ситуацію. Комплексними стимулами можуть бути письмові матеріали, виконання заданої ролі іншою особою, відповіді ресурсної особи на запитання учасників, інші учасники гри, оцінщик, який взаємодіє з учасниками в процесі симуляції.

2. Спонукаати поведінку, що релевантна оцінюваним аспектам професійної діяльності. Це може бути письмовий звіт, комунікація власних ідей, спрямування інших.

3. Надати можливість оцінщикам здійснювати надійні та валідні спостереження поведінки. Можуть оцінюватись управлінські вміння, здатність знаходити рішення, лідерство, ініціативність.

4. Допомогти менеджерам визначити продуктивність учасників з метою діагностики, дослідження, розвитку [179, с. 3-4].

Дж. Торнтон то Р. Мюллер-Хансон виділили переваги методу симуляцій, врахування яких дозволяє визначити доцільність його застосування в певних умовах:

1. Деякі компетентності, зокрема, комунікацію, міжособистісні стосунки, вирішення проблем, лідерство важко оцінити без спостереження за складноорганізованою поведінкою в подібній до реальної ситуації.

2. Симуляції зазвичай дозволяють оцінювати одночасно ряд характеристик, тобто метод надає більше інформації за одиницю часу.

3. Добре розроблені симуляції мають гарні психометричні властивості.

4. Симуляції сприймаються як більш релевантні роботі методи оцінювання, є більш прийнятними для учасників, ніж паперові тести.

5. Досліджуваним складніше фальсифікувати результати симуляції, ніж особистісних опитувальників.

6. Симуляції зазвичай менше дискримінують представників груп, що отримують нижчі результати за тестами когнітивних здібностей.

7. Ситуаційні завдання характеризуються прогностичною валідністю щодо продуктивності праці та професійного просування.

8. Метод надає можливості оцінювати не лише знання, а й вміння.

9. Симуляції дозволяють не лише досліджувати та діагностувати, а й тренувати та розвивати.

10. Симуляції відносно легко пристосувати до потреб організації [179, с. 10-11].

Дж. Торнтон та Р. Мюллер-Хансон описали алгоритм розробки симуляції. Зокрема, після визначення оцінюваних параметрів, яких в одному завданні може бути не більше 3-5, складається специфікація симуляції. Вона містить таку інформацію:

1. Тип вправи — індивідуальна або групова, усна або письмова, змагання чи співробітництво тощо.

2. Зміст завдань — технічні питання, розвиток, маркетинг, продажі, управління персоналом тощо.

3. Професійне та організаційне оточення. Наприклад, виробництво, роздрібна торгівля, послуги, державне управління.

4. Професійна діяльність, що планується до моделювання.

5. Рівень складності завдань — від простих фінансових або управлінських питань до аналізу потенціалу реорганізації та реструктуризації транснаціональних корпорацій.

6. Наскільки виконання завдань вимагатиме професійних знань та вмінь.

7. Тривалість виконання завдань [179, с. 24-25].

Можливі складові вправи: базова інформація щодо організації, імена ключових осіб; характеристики та зміст діяльності організації; опис проблем, що потребують вирішення; службові документи та звіти; вхідна документація; інструкції щодо дій учасників; час на виконання завдання; виділене шрифтом коротке резюме, що повторює ключову інформацію [179, с. 27].

В ідеалі статистична психометрична оцінка симуляції має відбуватись до її запровадження. Проте в більшості прикладних застосувань розробники специфічних симуляцій рідко здатні зібрати достатньо даних для статистичного аналізу надійності та валідності. Для багатьох посад також важко отримати показники ефективності діяльності, що унеможлиблює статистичне доведення критеріальної валідності. Крім того, вимірювані показники часто дуже комплексні, отже, важко визначити конструктну валідність. Пріоритетним є визначення змістової валідності стимульного матеріалу щодо професійної діяльності та організаційного середовища [179, с. 32].

Традиційні для паперових тестів методи визначення надійності також не працюють. Так, надійність як внутрішню узгодженість оцінити неможливо, оскільки симуляція не має

багатьох пунктів. Ретестову надійність перевіряти недоцільно, оскільки учасники пам'ятають свої попередні реакції. Симуляція є унікальним досвідом, тому важко розробити дві форми, що можуть розглядатись як паралельні. Проте доступним є визначення надійності як узгодженості оцінок експертів [179, с. 32-33].

Для підбору та просування персоналу рекомендується використовувати такі симуляції: метод кейсів, групова дискусія без лідера, усна презентація, in-basket метод. Так, кейс-метод передбачає письмову форму подання складного набору матеріалів та підготовку звіту для керівника або ради керівників. Порівняно з іншими типами вправ кейси містять більш екстенсивну інформацію, зазвичай — 6-8 сторінок, в тому числі кількісні дані. Часто подається надлишкова інформація з метою оцінити здатність учасника виділяти релевантну інформацію. Крім цього, доцільно оцінювати здатність до аналізу проблем, аналізу рішень, письмової комунікації тощо [179, с. 60-70].

Усна презентація передбачає підготовку учасником промови з певної теми для певної аудиторії. Крім інструкції учасники отримують матеріали для вивчення. Після нетривалої підготовки пропонується виступити протягом 10-20 хвилин. Інший варіант вправи — підготовка вдома. Після виступу оцінщик може поставити запитання. Презентація дозволяє оцінити технічні знання, ораторські вміння, переконливість, емпатію, стійкість до стресу. Усна презентація може використовуватись як самостійна вправа або здійснюватися за результатами аналізу кейса, групової дискусії без лідера або перед останньою [179, с. 71-72].

У дискусії без лідера учасники працюють у групах з 4-6 осіб з метою вирішити проблему або ухвалити рішення за обмежений час. Вправа дозволяє оцінити, як учасники взаємодіють з іншими та вирішують проблеми. Найчастіше використовується форма дискусії без розподілу ролей, де всі учасники працюють разом заради спільної мети. Інша форма — дискусія без лідера з попереднім розподілом ролей. Перед кожним оцінюваним ставиться власна мета, що додає змагальності в процес [179, с. 84-86].

Симуляція in-basket вимагає від учасників сортування та обробки набору типової вхідної документації (доповідних записок, розпоряджень, листів, звітів та інших матеріалів), що

надаються в паперовій або/та електронній формі. Учасників просять письмово опрацювати документи за лімітований час. Обмеження часу дозволяє прослідкувати, як учасники працюють під тиском та поряються з дедлайнами. Після виконання завдань оцінщик може провести коротке обговорення з досліджуваними, щоб прояснити їх відповіді та спосіб мислення. Симуляція може проводитись в індивідуальній або груповій формі [179, с. 115].

Симуляція in-basket — одна з небагатьох, що дозволяє оцінювати адміністративні вміння. Проте ця техніка вимагає значного обсягу роботи з розробки набору матеріалів, кількох десятків окремих проблемних завдань. Однак подальше використання симуляцій стає доволі простим. Кваліфікований діагност навіть може не спостерігати за процесом виконання досліджуваними завдань, адмініструвати методику здатний персонал без спеціальної підготовки. Час на виконання завдань — від 1 до 3 годин. Письмові результати можуть оцінюватись через певний час після виконання завдань або дистанційно [179, с. 115].

Дж. Торнтон та Р. Мюллер-Хансон перелічують типові проблеми, що доцільно покласти в основу завдань:

1. Конфлікт між підрозділами. Надані документи вказують на суперечності між підрозділом досліджуваного та іншим підрозділом. Наприклад, патрульні поліцейські скаржаться на диспетчерів.

2. Скарги споживачів. Один чи більше листів від роздратованих споживачів, які погрожують певними діями, якщо їх вимоги не будуть задоволені.

3. Труднощі із законом. Лист від адвоката, який погрожує певними діями.

4. Запит від керівництва. Керівник досліджуваного вимагає певних дій щодо певної ситуації.

5. Скарги громадян. Колективний лист від представників певної спільноти, які скаржаться на поведінку підлеглих досліджуваному представників органу влади.

6. Часові «накладки». Два запрошення на важливі заходи на однаковий час. Потрібно вирішити, куди піти, як бути з іншим заходом.

7. Скарги з боку підлеглих. Доповідні записки від прямих підлеглих можуть містити скарги практично з будь-якого приводу — режим роботи, оплата, інші співробітники тощо.

8. Неважливі дистрактори. Деякі відносно неважливі матеріали, наприклад, рутинні звіти, цікаві статті, що відволікають увагу та вимагають великих часових витрат.

9. Фінансова інформація. Досліджуваному можна надати бюджет підрозділу для аналізу та зменшення на певний відсоток.

10. Запити щодо витрат, за якими потрібно ухвалити конкретне рішення. Наприклад, прохання дозволити найняти нових співробітників, закупити нове обладнання.

11. Приховані проблеми. Декілька різних документів можуть стосуватись однієї неочевидної проблеми. Досліджуваний має діагностувати проблему, яка спровокувала появу цих документів [179, с. 122].

Дж. Горнтон та Р. Мюллер-Хансон описали прийоми укладання завдань симуляцій in-basket:

1. Надайте достатньо інформації для знаходження обґрунтованого рішення.

2. Розмістіть найважливішу інформацію пізніше в наборі документів, щоб перевірити здатність досліджуваного фільтрувати та оцінювати важливість інформації.

3. Зазначте на календарі важливу зустріч, складіть лист із призначенням іншою важливою особою зустрічі на той самий час.

4. Надайте чудову рекомендацію співробітнику — потенційному виконавцю важливого завдання. Одночасно в базовій інформації поміж іншого подайте відомості, що він недостатньо добре пореагує зі своїми обов'язками.

5. Повідомте про прибуття важливого клієнта в той час, коли відбувається важлива нарада.

6. У додаткову інформацію включіть результати останньої атестації з гарними та поганими результатами деяких співробітників.

7. Наведіть лист від керівника, який вимагає, щоб оцінюваний здійснив сумнівні з етичного або професійного погляду дії (наприклад, фальсифікував записи, змінив звіт).

8. Подайте лист від підпорядкованого керівника, який має намір повідомити співробітнику про звільнення за недотримання

субординації. Надайте в додатковій інформації інструкцію, за якою всі звільнення мають бути затверджені керівником підрозділу та менеджером по персоналу.

9. Скористайтесь прикладами неналежного делегування повноважень наверх (це може бути лист від підлеглого з проханням виконати роботу, що належить до його обов'язків).

10. Створіть набір завдань, що пов'язані один з одним. Наприклад, розробіть, з одного боку, два або більше документи, що засвічують проблемність працівника, з іншого боку, лист від вищого керівника з пропозицією доручити цьому працівникові відповідальне завдання [179, с. 122-123].

7.3. Ассесмент-центр

Ассесмент-центр розглядається як метод та комплексна технологія професійної та психологічної оцінки. Я. Тейлор визначає ассесмент-центр як сукупність інструментів підбору персоналу, що зазвичай включає:

1. Пробну діяльність. В рамках ассесмент-центру в типовому випадку відтворюються складові адміністративної та управлінської діяльності.

2. Симуляції. Зазвичай моделюється діяльність вищого керівництва.

3. Інтерв'ювання в різних його варіантах.

4. Стандартизоване тестування [173, с. 10].

Ассесмент-центр робить акцент на оцінці аплікантів на підставі їхньої поведінки — висловлювань та практичних дій. Отже, мають створюватись ситуації для прояву поведінки, що піддається спостереженню [173, с. 14].

Технологія ассесмент-центра спирається на нестандартні, незвичні ситуації, що мають непов'язаний з роботою нейтральний контекст. Це робиться з метою оцінити такі здатності апліканта: поратись з множиною завдань; використовувати залежно від ситуації різні стилі ухвалення рішення; бачити загальну картину та виділяти найважливішу інформацію; ефективно спілкуватись; використовувати ресурси для досягнення цілі; працювати під тиском часових обмежень. За цих умов можливо одночасно оцінювати кандидатів з різною підготовкою та професійним досвідом [173, с. 22-23].

Технологія асесмент-центра зазвичай справляє позитивне враження на аплікантів, особливо завдяки своїй складності та інтерактивному характеру. Зворотною стороною цього методу є відносно великі витрати на його застосування, в тому числі на підготовку оцінщиків. Тому асесмент-центр використовується переважно для підбору керівних кадрів [173, с. 23-25].

Тривалість асесмент-центру може бути різною, але після певного значення віддача від вкладених коштів зменшується. Я. Тейлор вважає такою критичною точкою повний робочий день. Цей термін не лише надасть багато матеріалу для оцінювання, але й продемонструє здатність апліканта працювати під тиском часових обмежень в режимі багатозадачності [173, с. 48-49].

Для групових вправ оптимальною вважається кількість учасників в межах 3-5 осіб, хоча це не є жорстким обмеженням. Проте чисельність групи більше п'яти осіб зменшує їх можливості активного залучення до виконання завдань, наявність менше трьох учасників — заважає проявитись груповій динаміці [173, с. 52].

За Я. Тейлором на початковій фазі асесмент-центру потрібно ознайомити учасників з такою інформацією: ім'я та роль кожного учасника та члена команди оцінщиків; структура та розклад дня; загальні вказівки щодо подальшої діяльності; можливість зміни умов в процесі виконання завдань, якщо це матиме місце; оцінювані компетентності — інформація надається за рішенням адміністратора; спосіб повідомлення результатів; спосіб отримання учасниками зворотного зв'язку, що є гарним PR-ходом [173, с. 56].

Під час основної фази асесмент-центру слід коротко охарактеризувати кожне завдання. Необхідно уникати усних настановлень учасникам щодо їх подальших дій. Достатньо сказати, що вся потрібна інформація міститься в розданих матеріалах, а зі своїми подальшими діями вони визначатимуться в процесі виконання завдання. Втручання ведучого в роботу групи небажані. Він має лише слідкувати за дотриманням обмежень, що визначені умовами завдання [173, с. 58-59].

Зазначене ще більшою мірою стосується команди оцінщиків. Під час виконання завдань вони мають залишатись

повністю нейтральними, не взаємодіяти з учасниками, не відповідати на жодні питання, запити [173, с. 67].

Загалом валідність асесмент-центра вирішальною мірою залежить від надійності та узгодженості оцінювання експертами дій учасників. Робота асесмент-центра на постійній основі вимагає відбору та навчання команди оцінщиків. Крім нейтральності, від останніх вимагаються зосередженість, вміння слухати, здатність виробляти спільне рішення [173, с. 63].

Заважають надійному оцінюванню ряд факторів. Зокрема, інформаційне перевантаження, що виникає внаслідок спроби оцінювання в одній вправі багатьох компетентностей. Це також спрощені евристики. Наприклад, висновки на підставі незвичної та рідкої поведінки, оскільки вона краще запам'ятовується. Або оцінювання з позицій заздалегідь прийнятих, припустимо, на підставі інформації з резюме, вихідних позицій. Нестача концентрації веде до втрати певної інформації, що потім реконструюється під впливом власного ставлення до ситуації. Крім того, діють відомі джерела похибок соціального сприйняття — галоефект, ефект первинності та новизни. Специфічними для експертного оцінювання є: похибки поблажливості, що походять з небажання провокувати конфлікти або симпатії до оцінюваних; похибки центральної тенденції. При виробленні спільної оцінки в експертній команді також проявляються певні деформації: конформізм; підпорядкування авторитетам; тактика обміну — ви погоджуєтесь зі мною щодо А, а я погоджуюсь з вами щодо В; зсув до ризику — тенденція до радикальних рішень в групі [173, с. 65-66].

Я. Тейлор виділив ефективні способи оцінювання виконання учасниками асесмент-центру завдань на противагу менш ефективним: засновувати оцінку на кількох пов'язаних проявах — на одному ізольованому факті; пов'язувати дані з релевантними компетентностями — спиратись на особистий погляд на ефективність; розглядати поведінку апліканта в різних культурних перспективах — інтерпретувати її лише з позицій власної культури; засновувати оцінки на спостереженнях — звертатись до чуток та думок, що походять із зовнішніх джерел; запитувати інформацію у колег — нав'язувати власну думку; прислуховуватись до інших — дискредитувати альтернативні погляди [173, с. 74].

Навчання експертів розпізнанню та нейтралізації названих похибок та викривлень сприймання, розвиток здатності спостерігати за поведінкою підвищує узгодженість та надійність отримуваних даних. Причому загальний тренінг експертів виявляється менш ефективним, ніж підготовка до оцінювання конкретних завдань. Більша тривалість тренінгу веде до кращих результатів, проте Я. Тейлор вважає добрим початком один повний день підготовки. Адже нереалістично розраховувати відірвати керівників та фахівців від безпосередньої роботи на триваліший термін. Але у всіх випадках тренінг слід фокусувати на відпрацюванні вмінь, включати як можна більше практики. Для цього слід поділити учасників на пари чи малі групи та попросити оцінити партнерів, коли останні виконують вправи. Далі їм слід помінятися ролями [173, с. 82-83].

Альтернативний шлях — використання для оцінювання коротких відеозаписів. Це може бути навчальне відео, самостійно зняті сюжети, наприклад, рольова гра, фрагменти з телепередач. Потрібно демонструвати відносно нейтральні ситуації, що не викликають однозначно позитивних або негативних оцінок. Матеріал має стимулювати обговорення, його оцінка не повинна бути очевидною [173, с. 83].

РОЗДІЛ 8

ОЦІНКА ОСОБИСТОСТІ В ПРОФЕСІЙНОМУ КОНТЕКСТІ

Психологічна оцінка особистості використовується з метою добору персоналу з 1920 р. [161, с. 174-175]. Встановлено, що на рівні буденної свідомості присутні стабільні уявлення щодо типових особистісних властивостей представників певних професій. Так, в одному з досліджень зафіксовано узгодженість думок 132 досвідчених професійних інтерв'юерів щодо прояву двадцяти особистісних характеристик у типового представника кожної з п'ятнадцяти професій. В іншому дослідженні виявлено узгодженість думок професійних інтерв'юерів та студентів стосовно особистісних характеристик типового менеджера персоналу та програміста. Більш того, ці уявлення узгоджувались з баченням себе самими менеджерами персоналу та програмістами. Також продемонстровано відтворювані відмінності в особистісних якостях успішних та менш успішних менеджерів. До цих характеристик належать: наполегливість, енергійність, соціальна адаптованість, впевненість у собі, соціальна агресивність, емоційна стабільність [120, с. 544-545].

Особистісні якості працівника мають неоднакове значення для різних видів діяльності. Вважається, що найменше значення такі якості мають для продуктивності діяльності, що вимагає технічних рішень. Так, в одному з лонгітюдних досліджень показано, що властивості особистості прогнозували успішність роботи через вісім та шістнадцять років для нетехнічних управлінців. Однак для технічних менеджерів такої залежності не виявлено. Схожим чином продуктивність вкрай структурованої діяльності менше залежить від особистісних якостей виконавця, ніж продуктивність чітко нерегламентованої діяльності [120, с. 570-571].

Р. Гейтвуд та Х. Філд вказують на те, що більшість загальноприйнятих методик психодіагностики особистості недостатньо валідні для відбору персоналу. Одна з причин такої ситуації полягає в тому, що загальновідомі особистісні методики діагностують не організаційну поведінку, а риси особистості взагалі. Крім того, результати за такими методиками можуть бути

при бажанні легко викривлені досліджуваним. Наприклад, опитуваним давалось завдання відповідати на запитання так, як це зробив би військовослужбовець. Порівняння з відповідями справжніх офіцерів засвідчило велику схожість профілів обох груп. Таким чином, апліканти можуть змінювати свої відповіді у бажаний бік, оскільки мають інформацію про те, що організації цінують у своїх співробітниках [120, с. 545-555].

Р. Гейтвуд та Х. Філд зазначають, що валідність оцінки особистості можна збільшити, якщо модельовані ситуації будуть репрезентативні стосовно майбутньої професійної діяльності. Адже відомо, що прояв риси особистості залежить від ситуації. Тому прогнозувати професійну поведінку оцінюваного можна лише на підставі ситуацій, що схожі з тими, в яких йому доведеться працювати. Наприклад, стійкість до стресу може розглядатись як предиктор успішності діяльності для широкого кола професій. Водночас реакції індивіда на різні стресові умови не обов'язково будуть аналогічними. Наприклад, для діяльності менеджера середнього рівня провідним стресовим фактором буває необхідність досягнення результату у вкрай обмежені, заздалегідь визначені терміни. Однак необґрунтовано діагностувати стійкість до такого типу стресу шляхом створення ситуації спілкування з агресивним інтерв'юером [120, с. 566-567].

Схожої позиції дотримуються Д. Фішер та ін., коли наголошують на необхідності контекстного виміру особистісних якостей у підборі персоналу. Так, припустимо гіпотетичному апліканту необхідно зазначити міру згоди з позаконтекстним твердженням: «Я приділяю багато уваги деталям». Це твердження є прикладом пункту, що використовується для виміру такої особистісної риси як добросовісність, яка вважається ефективним предиктором продуктивності професійної діяльності. Уявімо тепер, що цей аплікант зовсім не цікавиться власною кар'єрою та зовсім не приділяє уваги важливим деталям у роботі. Водночас він дуже захоплений своїм хобі — деревообробкою, де він постійно демонструє велику увагу до деталей. На підставі свого досвіду деревообробки аплікант обґрунтовано вказує у відповіді на питання опитувальника, що він дуже уважний до деталей. Хоча ця відповідь буде поганим індикатором типової поведінки у професійному контексті. Проблема не в неточності відповіді як

такої, а в тому, що вона заснована на окремій сфері життя, яка відрізняється від спрямованості особистісного опитувальника [117, с. 18].

Контекстуальні особистісні методики передбачають чіткі вказівки на ситуації, яких стосуються запитання, що різко знижує їх невизначеність. Цього можна досягти через конструювання пунктів спеціально для потрібної сфери, через зміну інструкції наявних методик широкого спрямування, шляхом додавання до пунктів уточнення «на роботі» [117, с. 18].

Наприкінці двадцятого сторіччя дослідження з психологічної оцінки особистості в підборі персоналу зосередились навколо діагностичних можливостей п'ятифакторної моделі. Перш за все, ця модель стала використовуватись в якості таксономічної системи для класифікації особистісних шкал, щодо яких раніше проводились дослідження критеріальної валідності в професійному контексті. Такі шкали розглядались як маркери вимірів п'ятифакторної моделі особистості, отримані щодо них показники валідності стали вихідними даними для мета-аналізу. Далі здійснювались мета-аналітичні дослідження валідності опитувальників, в яких прямо операціоналізована п'ятифакторна модель. Додатково враховувались як модераторні змінні професійні групи та різні критерії успішності роботи. Загалом найбільш опуклим результатом виявився зв'язок добросовісності з усіма критеріями професійної успішності для всіх професійних груп [161, с. 174-175].

Дж. Салгадо та Ф. Фрут систематизували результати наявних мета-аналітичних досліджень:

1. Продуктивність праці. Коефіцієнти операційної валідності щодо цього критерію складових п'ятифакторної моделі — добросовісність (0,33), емоційна стабільність (0,21), екстраверсія (0,10), відкритість досвіду (0,09), схильність до згоди (0,19).

2. Успішність професійного навчання. Операційна валідність п'яти факторів — добросовісність (0,31), емоційна стабільність (0,09), екстраверсія (0,28), відкритість досвіду (0,33), схильність до згоди (0,14).

3. Прояви лідерства. Показники операційної валідності вимірів п'ятифакторної моделі — добросовісність (0,33),

емоційна стабільність (0,24), екстраверсія (0,33), відкритість досвіду (0,24), схильність до згоди (0,05).

4. Ефективність лідерства. Коефіцієнти операційної валідності щодо цього критерію складових п'ятифакторної моделі — добросовісність (0,16), емоційна стабільність (0,22), екстраверсія (0,24), відкритість досвіду (0,24), схильність до згоди (0,16).

5. Задоволеність роботою. Коефіцієнти операційної валідності — добросовісність (0,26), емоційна стабільність (0,29), екстраверсія (0,25), відкритість досвіду (0,02), схильність до згоди (0,17).

6. Відсутність девіантної поведінки. Показники операційної валідності — добросовісність (0,26), емоційна стабільність (0,06), екстраверсія (- 0,01), відкритість досвіду (- 0,14), схильність до згоди (0,20).

7. Відсутність плинності кадрів. Коефіцієнти операційної валідності базових особистісних рис — добросовісність (0,31), емоційна стабільність (0,35), екстраверсія (0,20), відкритість досвіду (0,14), схильність до згоди (0,22) [161, с. 180].

Дж. Салгадо та Ф. Фрут здійснили мета-аналіз інкрементної валідності опитувальників п'ятифакторної моделі особистості при застосуванні в парі з тестами загальних розумових здібностей. Три особистісних риси додають точності прогнозу продуктивності праці: добросовісність — 30,30 %; схильність до згоди — 20,12 %; емоційна стабільність — 9,07 %. Чотири риси також збільшують точність прогнозу професійного навчання: добросовісність на 24,20 %; відкритість досвіду — 22,24 %; екстраверсія — 18,04 %; схильність до згоди — 7,47 % [161, с. 181].

Крім шкал спеціально сконструйованих для виміру складових п'ятифакторної моделі особистості в підборі персоналу широко застосовуються так звані композитні шкали. Їх діагностичні конструкти є змістовно гетерогенними, містять у різних співвідношеннях базові особистісні риси, що представлені в специфічному контексті. Д. Ванс та Ч. Вісвіварен поділили композитні шкали на дві групи: критеріально-орієнтовані та орієнтовані на професію особистісні шкали. Перші сконструйовані для прогнозування специфічних організаційних критеріїв, таких як чесність, стресостійкість, орієнтація на

клієнта, контрпродуктивна поведінка, нещасні випадки, насильство. Другі експліцитно розроблені з метою передбачення успішності в конкретній професійній діяльності [161, с. 183-184].

Найбільш дослідженими критеріально-орієнтованими особистісними шкалами є опитувальники доброчесності. Залежно від змісту запитань опитувальники доброчесності поділяють на дві групи: відкриті опитувальники доброчесності та особистісно-орієнтовані опитувальники. Стосовно останньої групи методик мета-аналіз показав коефіцієнт валідності 0,37 щодо прогнозування оцінювання керівником загальної професійної продуктивності співробітника та 0,35 — щодо обох критеріїв продуктивності: рейтингу з боку керівника та об'єктивних показників продуктивності [161, с. 184].

Доведено також валідність інших критеріально-орієнтованих особистісних шкал щодо критерію продуктивності роботи: вживання алкоголю та наркотиків — 0,19; толерантності до стресу — 0,42; орієнтованості на клієнта — 0,39, проявів насильства — 0,41. Дж. Салгадо та Ф. Фрут доходять до висновку, що всі критеріально-орієнтовані особистісні шкали характеризуються вартою уваги валідністю в прогнозуванні продуктивності професійної діяльності. Загалом ця валідність вища за таку шкал добросовісності, які, як показано вище, репрезентують вимір п'ятифакторної моделі особистості з найбільшим прогностичним потенціалом щодо професійного успіху [161, с. 184].

Можливе пояснення цього факту бачать у номологічній мережі критеріально-орієнтованих особистісних шкал. Дж. Салгадо та Ф. Фрут вважають, що ці шкали є лінійною комбінацією емоційної стабільності, схильності до згоди, добросовісності, іноді — екстраверсії. Так, показано, що обидва типи тестів доброчесності вимірюють комбінацію добросовісності, емоційної стабільності та схильності до згоди. Встановлено також, що шкали орієнтованості на клієнта корелюють зі схильністю до згоди (0,70), емоційною стабільністю (0,58), добросовісністю (0,43). Шкали толерантності до стресу та вживання алкоголю та наркотиків схожим чином корелюють з вимірами п'ятифакторної моделі особистості. Перші пов'язані з емоційною стабільністю (0,65), схильністю до згоди (0,48) та добросовісністю (0,38). Кореляція шкал вживання

алкоголю та наркотиків з емоційною стабільністю (0,39), схильністю до згоди (0,28), добросовісністю (0,48) [161, с. 184].

Особистісно орієнтовані опитувальники доброчесності також добре прогнозують контрпродуктивну поведінку. Мета-аналіз показав кореляцію 0,32 з інтегральним показником контрпродуктивної поведінки, що включає актуальні крадіжки, ставлення до крадіжок, незаконні дії, абсентеїзм, спізнення, насильство. Інші критеріально-орієнтовані особистісні шкали також корелюють з контрпродуктивною поведінкою: вживання алкоголю та наркотиків (0,29); толерантності до стресу (0,42); орієнтації на клієнта (0,42), насильства (0,46) [161, с. 185].

За даними Дж. Салгадо та Ф. Фрута, всі критеріально-орієнтовані особистісні шкали дають суттєвий приріст валідності при використанні їх додатково до тестів загального інтелекту. Коефіцієнти множинної кореляції варіюють в межах 0,60-0,69. Додатковий до тестів когнітивних здібностей відсоток поясненої дисперсії становить 31,51 % для особистісно орієнтованих опитувальників доброчесності, 23,06 % — для шкал вживання алкоголю та наркотиків, 29,69 % — для шкал толерантності до стресу, 41,37 % — для шкал орієнтації на клієнта. Зазначені автори на підставі всієї накопиченої сукупності результатів досліджень впевнено рекомендують критеріально-орієнтовані особистісні шкали для прогнозування професійної успішності, особливо в аспекті контрпродуктивної поведінки [161, с. 186].

Дж. Салгадо та Ф. Фрут класифікували використовувані в психологічній оцінці персоналу, не засновані на п'ятифакторній моделі особистості, методики на три групи: методики діагностики дезадаптивних особистісних стилів; інструменти дослідження емоційного інтелекту; інструменти для виміру інших особистісних властивостей — локусу контролю, самооцінки, самоефективності, позитивної та негативної емоційності [161, с. 187].

Наявна невелика кількість досліджень валідності щодо прогнозування професійної продуктивності методик, що засновані на клінічній та психопатологічній концептуалізації особистості, зокрема, на класифікації дезадаптивних особистісних стилів у DSM. Дослідження також фіксують мале число осіб, в яких на роботі проявляються особистісні розлади. Одночасно вірно, що наслідки для професійної продуктивності

таких дисфункціональних особистісних стилів можуть бути значно більшими, ніж негативний ефект непатологічних особистісних рис. Крім того, кількість осіб, в яких дисфункціональні тенденції проявляються в м'якішій формі, може бути значно більшою [161, с. 187].

Зокрема, встановлено, що нарцисизм прямо корелює з лідерством. Існує також припущення, що для схильного до уникнення, депресивного, пасивно-агресивного, невпевненого, шизотипічного, пограничного, антисоціального та залежного типу властива знижена професійна продуктивність, тоді як компульсивні особи відрізняються підвищеною продуктивністю праці [161, с. 187].

Методики діагностики емоційного інтелекту мають прогностичну валідність лише при їх самостійному застосуванні. У комбінації з тестами загальних розумових здібностей та/або заснованими на п'ятифакторній моделі особистості опитувальниками їх використання не має сенсу, оскільки це не збільшує прогностичну валідність тестової батареї. Припускається навіть, що емоційний інтелект є лінійною комбінацією зазначених здібностей та особистісних факторів [161, с. 189].

Припускається, що локус контролю, самооцінка та самоефективність утворюють так зване ядрне ставлення до себе або екстенсивно концептуалізований нейротизм. Мета-аналітичні дані показують, що загальна самоефективність корелює з продуктивністю праці (0,43), з розміром зарплатні (0,28), задоволеністю роботою (0,29), успішністю навчання (0,29), абсентеїзмом (- 0,21). Також, за результатами мета-аналізу, локус контролю корелює з продуктивністю праці (0,22) та задоволеністю роботою (0,32). Аналогічним чином встановлена кореляція самооцінки з продуктивністю праці (0,26) та задоволеністю роботою (0,26) [161, с. 189-190].

Афективні стилі визначаються як узагальнені тенденції переживати певні емоційні стани у різний час та в різних ситуаціях. Афективні стилі описуються двома вимірами: позитивною та негативною емоційністю. Ці два виміри відносно незалежні. Позитивна емоційність, що включає радість, ентузіазм, натхнення, гордість тлумачиться деякими авторами як феномен, що належить до проявів екстраверсії. Негативна

емоційність охоплює переживання досади, гніву, провини, відрази, отже, належить до характеристик нейротизму. Мета-аналіз показав, що задоволеність роботою прямо корелює з позитивною емоційністю (0,49) та зворотно з негативною емоційністю (- 0,33) [161, с. 190].

Тривалий час особистісні властивості в професійному контексті пов'язували з професійними інтересами. Так, Дж. Холланд вважав опитувальники інтересів особистісними опитувальниками. Мета-аналіз показав наявність таких прямих кореляцій між типами професійних інтересів за Дж. Холландом та вимірами п'ятифакторної моделі особистості: 1) екстраверсії та підприємницького типу, 2) відкритості досвіду та наукового і художнього типу, 3) схильності до згоди та соціального типу, 4) добросовісності та конвенційного типу. Отже, інтереси та особистісні властивості мають чітко визначені зв'язки, але не є тотожними [161, с. 191].

Інтереси та риси особистості прогнозують різні аспекти професійного шляху. Емпірично показано, що професійні інтереси за Дж. Холландом краще прогнозують характер виконуваної індивідом роботи, властивості п'ятифакторної моделі особистості — досягнутий професійний статус та продуктивність праці. Ймовірно, властивості особистості є значущими для роботодавця, адже він потребує продуктивного співробітника, професійні інтереси важливіші для співробітника, оскільки для нього важливо здійснювати цікаву йому діяльність, яка максимізує його задоволеність [161, с. 191].

Дж. Салгадо та Ф. Фрут наголошують, що застосування особистісних опитувальників для добору персоналу вимагає статистичних норм, що спеціально розроблені для таких ситуацій. Таким чином можна уникнути впливу навмисного викривлення досліджуваними відповідями на підсумковий результат [161, с. 194].

РОЗДІЛ 9

ШКАЛА ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ П'ЯТИ ВЕЛИКИХ ОСОБИСТІСНИХ ФАКТОРІВ

Викладене нижче дослідження з адаптації шкали для діагностики п'яти великих особистісних факторів виконане Л. Ф. Бурлачуком та Д. К. Корольовим [14].

Компактна психодіагностична методика «Локатор великої п'ятірки» (The Big Five Locator, далі ЛВП), розробниками якої є П. Ховард, П. Медина та Дж. Ховард, призначена для експрес-діагностики п'яти великих факторів особистості [128]. Теоретичний фундамент методики — дуже популярна протягом останніх трьох десятирічь п'ятифакторна модель особистості, що сформувалася на основі багаторічних емпіричних досліджень та дотепер стимулює значну частку робіт в області психології особистості. У крос-культурних дослідженнях, що проводилися в англійських країнах, а також у Німеччині, Франції, Японії, Філіппінах, Польщі, підтверджене існування п'ятифакторної структури як найбільш економічної і стійкої [155, с. 175-194; 159]. Чимало уваги приділяється змісту самих факторів, конструюванню інструментів для їхнього виміру [153, с. 45-53; 154, с. 341-349].

У радянській психології деякі з факторів, подібні до факторів великої п'ятірки, були виділені В. М. Мельниковим та Л. Т. Ямпольським при факторизації шкал та завдань ММРІ і 16 PF [54]. Пізніше О. Г. Шмельов, В. І. Похилько й А. Ю. Козловська-Тельнова повторили на матеріалі російської лексики дослідження Р. Кеттелла [98; 100]. Серед виявлених ними 15 факторів є аналогічні за змістом тим, що розглядаються у п'ятифакторній моделі. У результаті спроби порівняння англійської й російської лексики особистісних рис виявлена подібність чотирьох найбільш потужних російських факторів з факторами великої п'ятірки. Результати, що стосуються фактора емоційної стабільності, виявилися менш чіткими [24].

Коротко зупинимося на моделі, що описує особистість за допомогою п'яти великих факторів: екстраверсії, нейротизму, схильності до згоди, добросовісності та відкритості досвіду [128].

При описі факторів будемо дотримуватися того їхнього трактування, що запропоноване авторами шкали.

Негативна емоційність, нейротизм (*negative emotionality*) — виявляється в чутливості індивідуума до стресових ситуацій. На одному полюсі цього фактора знаходяться реактивні особи, що відрізняються легкістю виникнення негативних емоцій. Вони мають велику кількість негативних переживань, тривожні, дратівливі, піддані поганому настрою, схильні усе бачити в чорному світлі, також менш задоволені життям, ніж інші. Подібна реактивність, сприйнятливості до негативних емоцій створює особистісну основу для ролей типу вченого в області суспільних наук чи керованих замовником робітників. Однак, негативна емоційність може перешкоджати інтелектуальним і академічним досягненням.

На іншому полюсі знаходяться індивіди, що мають тенденцію ставитись до життя більш раціонально та спокійно, ніж більшість людей. Подібні особи здаються незворушними, їх ніби не хвилює те, що відбувається навколо. На цьому полюсі опиняються носії таких ролей як авіадиспетчер, пілот, снайпер, керівник тощо.

Між зазначеними полюсами знаходиться великий середній діапазон міри прояву цього фактора. Особи, які мають середню міру вираженості даної риси, наділені як емоційною стійкістю, так і реактивністю.

Екстраверсія (*extraversion*) — фактор, що проявляється в спрямованості на зовнішній світ. Як добре відомо, екстраверти відрізняються товариськістю, активністю, імпульсивністю, пошуком нової потужної зовнішньої стимуляції. Екстраверти схильні до лідерства, фізично і вербально активні, дружелюбні, веселі, оптимістичні. Екстраверти виконують безліч соціальних ролей у торгівлі, політиці, мистецтві і соціальних науках. Інший полюс фактора представлений інтровертом, для якого характерні тенденція до незалежності, самостійності, індивідуалізм. Для інтроверта найбільш придатними соціальними функціями є інженерна справа і наука. Між двома описаними полюсами знаходиться амбіверт, який здатний як до життя в стані ізоляції, так і до активної діяльності в соціумі.

Відкритість досвіду (*openness*). Цей фактор виявляється в гнучкості, сприйнятливості до будь-якого когнітивного і

некогнітивного знання. Тут присутній інтерес як до внутрішнього світу особистості, так і до того, що відбувається в зовнішньому світі. Відкриті досвіду особи мають широкі інтереси, розвинену фантазію, гнучкий розум, оригінальність та естетичну чутливість, їх приваблює все нове, незвичайне. У самому широкому сенсі їх можна назвати дослідниками. Вони відкриті для нових підходів, шляхів вирішення проблем, відрізняються схильністю до самоаналізу та рефлексії. Подібні особи можуть бути ефективними підприємцями, архітекторами, художниками, ученими-теоретиками (як у соціальних, так і в природничих науках).

Протилежність цим людям складають закриті досвіду індивіди. Їх відрізняють обмежені інтереси. Такі особи сприймаються як пересічні, зручні, консервативні. Їм найчастіше характерні такі соціальні ролі як фінансовий менеджер, виконавець, організатор проекту, іноді це вчені, але вони працюють у вузькій, прикладній області науки.

У середині континуума розміщуються особи, які можуть з цікавістю ставитись до чогось, однак вважають, що постійне дослідження себе та навколишньої реальності стомлює. Хоча вони здатні тривалий час займатися знайомою роботою, зрештою у них також виникає потреба в новому. Описані полюси фактора не є показниками інтелекту, оскільки «дослідник» і «консерватор» одержують однаково гарні результати за традиційними тестами інтелекту. Водночас відкритість новому досвіду може розглядатися як важливий компонент творчого потенціалу.

Схильність до згоди (agreeableness) — міра соціоцентризму (часто говорять альтруїзму) як протилежності егоцентризму. На одному полюсі цього континуума розміщується конформіст, що схильний підкоряти особисті потреби потребам групи, скоріше приймати норми групи, ніж наполягати на власних принципах. Гармонійні відносини з іншими важливіші для такої людини за відстоювання, наприклад, особистої думки. Цю рису також називають «приємним характером», що виявляється в довірі до людей, доброзичливості, уникненні конфліктів.

Інший полюс континуума представляє особа, яка схильна до конфронтації. Вона більше зайнята своїми персональними принципами та потребами, ніж нормами та інтересами групи. Ця

особа дослухається до свого внутрішньому голосу, а не слідує за групою. Вона відрізняється схильністю створювати проблеми для інших, агресивністю, байдужністю, твердістю, ворожістю до інших. Нонконформісти зазвичай зайняті в рекламі, входять до лав цивільного та військового керівництва.

У середині континуума розміщуються особи, які схильні домовлятися, здатні переходити від керування ситуацією до підкорення її вимогам. Такі особи начебто поєднують у собі дві тенденції. Перша з цих тенденцій у своїх крайніх проявах приведе до залежності та втрати власної індивідуальності. Друга — до самозакоханості, протиставлення себе оточуючим.

Добросовісність (conscientiousness) — фактор, що виражає міру свідомого контролю з боку індивіда за своєю поведінкою та діяльністю. Один полюс фактора представлений такими якостями як високе самовладання, завзятість, організованість, дисциплінованість, відповідальність, старанність, точність у роботі, орієнтація на задачу. Усі ці риси сприяють зосередженню індивіда на особистісних і професійних цілях. У результаті виникає тип особистості, яку можна назвати односпрямованою. Зазвичай такий індивід багато працює, спрямований на кар'єру, у граничних випадках — трудоголік. Наявність таких особливостей — підстава для ролі лідера, програміста.

Інший полюс представлений непостійною, неорганізованою, спонтанною особою, що легко відволікається, любить експериментувати, мало зосереджена на меті, часто гедоністична, з низьким рівнем цілеспрямованості поведінки в цілому. Така особа також гнучка, легко кидає розпочату справу, легко захоплюється іншими ідеями або справами, людьми. Вона слабо контролює власні імпульси. Ця людина не обов'язково працює менше за односпрямованих осіб, але її активність меншою мірою спрямована метою. Така риса створює передумови для розвитку творчого потенціалу, оскільки індивід, якому вона властива, довше залишається відкритим для різних можливостей мислення і дії, не вибирає раз і назавжди якийсь один шлях. Ці якості — ядро таких соціальних ролей як дослідники, детективи і консультанти.

У середині континуума — особа, яка сполучає тенденції сталості та мінливості. Подібні люди стали б ідеальними посередниками між групами, які мають екстремальні значення за

ступенем виразності розглянутого фактора. Адже вони достатньою мірою здатні стабілізувати діяльність мінливих, не викликати в них відчуження, але й здатні уберегти односпрямованих від утрати перспективних можливостей [128].

Для діагностики вищерозглянутих факторів пропонувалося чимало психодіагностичних методик. Найбільш відомим опитувальником є запропонований П. Костою та Р. Маккреєм NEO PI-R. Однак автори ЛВП поставили перед собою завдання створити такий діагностичний інструмент, що міг би використовуватися в ситуаціях, які вимагають швидкої загальної оцінки структури особистості.

Методика складається з 25 пунктів. Кожний пункт являє собою числову біполярну п'ятибальну шкалу, полюси якої задані протилежними за змістом особистісними характеристиками. ЛВП не містить інвертованих (зворотних) шкал. Усі шкали прямі, тобто вибір лівого полюса шкали завжди свідчить про виразність даного фактора, скажімо, екстраверсії, у досліджуваного, а вибір правого полюса вказує на наявність протилежної риси — інтроверсії. Відсутність зворотних шкал не дозволяє нейтралізувати вплив на величину підсумкового результату схильності деяких досліджуваних обирати, по-перше, тільки високі чи низькі оцінки, по-друге, середні чи крайні значення шкали. Ймовірно, автори ЛВП прагнули зробити його максимально простим і зручним у застосуванні. Звідси відсутність у методиці контрольної шкали й інвертованих шкал, що ускладнюють обрахунок підсумкових показників.

Адаптація ЛВП здійснювалася в два етапи. Спочатку був здійснений аналіз психометричних характеристик різних варіантів перекладу завдань, що дозволило обрати остаточний варіант тексту шкали. На другому етапі перевірялися надійність і валідність ЛВП, з'ясовувався характер зв'язку результатів шкали з даними, отриманими за допомогою опитувальників Айзенка (EPI, форма «А») і Кеттелла (16 PF, форма «А»), оскільки ці методики мають схожі діагностичні конструкти. На цьому етапі були розраховані нормативні показники для обстеженої вибірки.

Вибірка складалася зі студентів, які навчалися в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. На попередньому етапі, як вже відзначалося, було випробувано різні варіанти перекладу пунктів, тоді було обстежено 200 осіб. На

основному етапі вибірка стандартизації україномовного варіанта нараховувала 124 студента (42 чоловіки, 82 жінки, середній вік — 18,5 років). Вибірка стандартизації російськомовного варіанта ЛВП включала 181 досліджуваного (60 чоловіків, 121 жінку, середній вік 18,4 роки). У вибірку були включені студенти природничих і гуманітарних факультетів, опитування здійснювалося на добровільних засадах у груповій формі.

При адаптації прагнули зберегти всі особливості англomовного оригіналу. За допомогою трьох незалежних перекладачів були вироблені тексти шкали українською і російською мовами, що, з одного боку, були максимально подібні за змістом до оригіналу, а з іншої боку, в них використовувалися звичні, розповсюджені в цільовій культурі особистісні дескриптори.

У процесі адаптації було одержано дані щодо трьох аспектів надійності шкали: ретестової надійності, надійності паралельних форм і внутрішньої узгодженості шкали.

Ретестова надійність, що виражена у вигляді коефіцієнта кореляції між двома послідовними тестуваннями з інтервалом у два тижні, для україномовної форми за фактором нейротизму дорівнює 0,80; екстраверсії — 0,87; відкритості досвіду — 0,67; схильності до згоди — 0,77; добросовісності — 0,87 ($n = 25$, $p \leq 0,01$). Для російськомовної форми ретестова надійність дорівнює відповідно: 0,70; 0,85; 0,61; 0,81 та 0,78 ($n = 30$, $p \leq 0,01$). Ці значення задовольняють наявним психометричним вимогам.

Для частини вибірки, яка однаково добре володіє українською та російською мовами, різномовні варіанти шкали розглядалися як паралельні форми. Адже обидві форми складаються з однакової кількості завдань, попарно зрівняних за структурою і змістом, а результати, що отримані з їхньою допомогою, близькі один до одного. Коефіцієнти кореляції при інтервалі два тижні виявилися наступними: для фактора нейротизму — 0,70; екстраверсії — 0,87; відкритості досвіду — 0,80; схильності до згоди — 0,54; добросовісності — 0,84 ($n = 15$, $p \leq 0,01$). При перевірці за допомогою t-критерію також не виявлено значущих розходжень між розподілами тестових показників за обома формами. Не виявлені значущі розходження й при перевірці за допомогою критерію χ^2 . Україномовну й

російськомовну форми шкали можна вважати практично тотожними.

Для перевірки внутрішньої узгодженості пунктів шкали розраховувався коефіцієнт альфа Кронбаха (табл. 9.1). Усі коефіцієнти альфа можна вважати припустимими з позицій вимог до психодіагностичного інструментарію. Зазначимо, що коефіцієнти невисокі через мале число завдань, які входять до кожної зі шкал. Наприклад, коефіцієнт альфа для шкали відкритості досвіду україномовної версії дорівнює 0,41. Якщо припустити, що кількість завдань за цим фактором дорівнювала б двадцяти, то при тій же тісноті зв'язків між завданнями цей показник міг би дорівнювати 0,74. Отже, усе викладене вище свідчить про задовільну надійність методики. На підставі показників надійності та стандартних відхилень неважко розрахувати стандартну похибку вимірювання для кожної шкали.

Таблиця 9.1
Коефіцієнти альфа Кронбаха для шкал ЛВП

Шкала	Альфа для україномовної версії	Альфа для російськомовної версії
Нейротизм	0,55	0,52
Екстраверсія	0,73	0,71
Відкритість досвіду	0,41	0,62
Схильність до згоди	0,63	0,54
Добросовісність	0,70	0,69

З метою визначення валідності методики відповіді досліджуваних факторизувались методом головних компонентів з наступним варімакс-обертанням. На попередньому етапі та при стандартизації остаточних україномовної та російськомовної версій ЛВП, тобто в усіх трьох випадках, було одержано п'ятифакторну структуру, що за змістом збігається з очікуваною. В україномовній версії п'ять факторів пояснили в сумі 53,2 % загальної дисперсії змінних. Відсоток поясненої дисперсії дорівнював 16 %, 13 %, 11 %, 7,2 %, 5,7 % для екстраверсії, схильності до згоди, добросовісності, нейротизму, відкритості досвіду. У російськомовній версії п'ять факторів пояснили в сумі 51,3 % загальної дисперсії змінних. Відсоток поясненої дисперсії дорівнював 14,1 %, 12,9 %, 10,6 %, 7,9 %, 5,8 % відповідно для екстраверсії, добросовісності, відкритості досвіду, схильності до

згоди і нейротизму. Ці результати свідчать про стійкість факторної структури методики.

Конструктну валідність ЛВП також підтверджують результати зіставлення даних цієї методики з даними, що отримані за допомогою інших методик, діагностичні конструкти яких відомі. Зокрема, встановлена кореляція, що прогнозувалася, ($r = 0,45$; $p \leq 0,05$; $n = 30$) фактора екстраверсії ЛВП зі шкалою екстраверсії ЕРІ й фактора добросовісності з контрольною шкалою ЕРІ ($r = 0,39$; $p \leq 0,05$; $n = 30$). Крім цього, як і передбачалося, фактори ЛВП виявилися пов'язаними з відповідними факторами опитувальника 16 PF (табл. 9.2).

На мал. 9.1 зображені у вигляді кореляційної плеяди зв'язки між шкалами ЛВП та 16 PF. Як видно, нейротизм зворотно корелює з фактором С - емоційною стійкістю. Пряма кореляція спостерігається з факторами І - м'якістю, схильністю сподіватися на інших, залежністю; L - підозрілістю; О - схильністю до побоювань; Q₄ - напруженістю. Екстраверсія прямо пов'язана з факторами: А - емоційною чуйністю; Н - сміливістю; F - безтурботністю, Е - домінантністю; SD - шкалою соціальної бажаності. Зворотно — з Q₂ - самодостатністю. Відкритість досвіду прямо пов'язана з факторами: С - емоційною стійкістю; М - мрійністю; Q₁ - радикалізмом. Ця шкала зворотно корелює з факторами І - м'якістю, L - підозрілістю, N - дипломатичністю, О - схильністю до побоювань, Q₄ - напруженістю. Добросовісність прямо пов'язана з факторами С - емоційною стійкістю, G - відповідальністю, SD - шкалою соціальної бажаності. Встановлено зворотні зв'язки добросовісності з факторами І - м'якістю, L - довірливістю, М - мрійністю, О - схильністю до побоювань, Q₃ - недисциплінованістю, Q₄ - напруженістю.

Практично кожний з факторів 16 PF, що пов'язані з факторами ЛВП, може розглядатися як компонент більш узагальненого конструкта. Отримані дані також дозволяють зробити висновок, що установка на соціально бажані відповіді не має істотного впливу на показники досліджуваних за факторами нейротизму, схильності до згоди, відкритості досвіду. Про це свідчить відсутність кореляцій цих факторів з контрольними шкалами опитувальників ЕРІ та 16 PF (див. таб. 9.2). Водночас величина показників за шкалою добросовісності суттєво

залежить від схильності випробуваних давати соціально бажані відповіді (див. таб. 9.2), що необхідно враховувати при інтерпретації результатів.

Таблиця 9.2

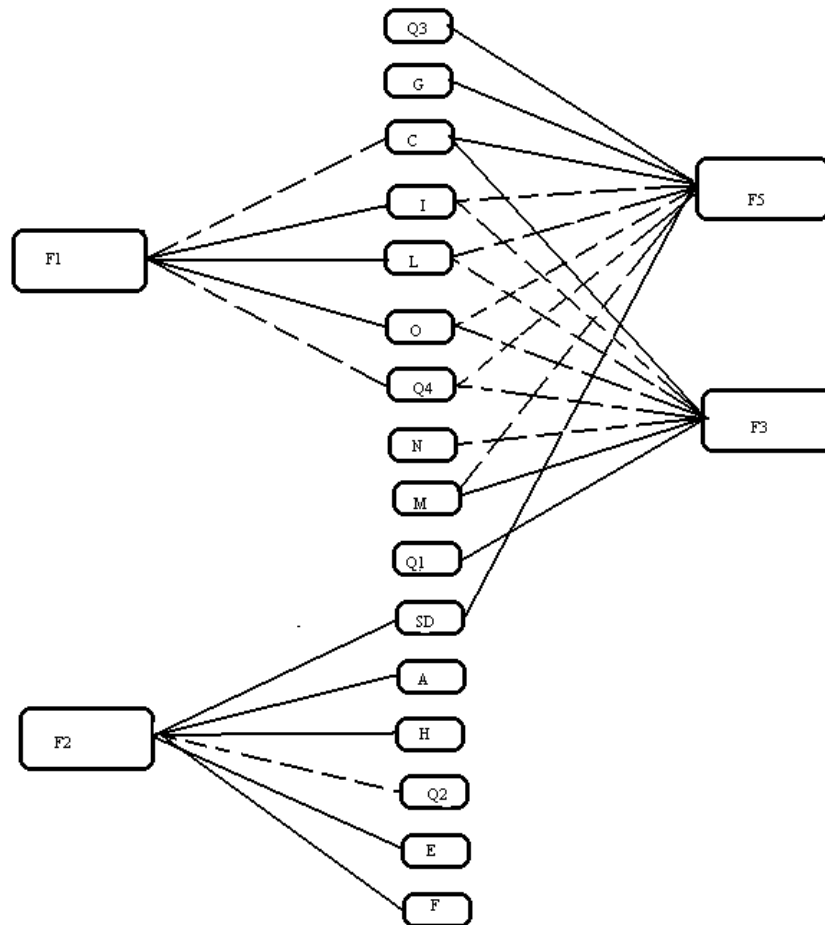
Кореляції факторів 16 PF і ЛВП

Змінна	Нейроцизм	Екстраверсія	Відкритість досвіду	Схильність до згоди	Доброросівність
А - чуйність	0,10	0,42*	- 0,03	- 0,12	0,26
В - інтелект	- 0,11	- 0,19	0,05	- 0,34	- 0,25
С - емоційна стійкість	- 0,44*	- 0,01	0,53**	- 0,21	0,42*
Е - домінантність	- 0,06	0,44*	0,25	- 0,14	0,31
F - безтурботність	0,16	0,36*	0,05	- 0,15	- 0,08
G - відповідальність	0,06	- 0,06	- 0,27	0,25	0,53**
Н - сміливість	- 0,05	0,41*	0,25	- 0,13	0,30
I - м'якість	0,49**	0,14	- 0,35*	0,15	- 0,52**
L - підозрілість	0,46**	0,31	- 0,40*	0,10	- 0,35*
М - мрійність	0,15	0,15	0,35*	- 0,19	- 0,39*
Н - дипломатичність	0,18	- 0,20	- 0,44*	0,30	- 0,02
О - схильність до побоювань	0,49**	0,08	- 0,55**	0,18	- 0,42*
Q ₁ - радикалізм	- 0,29	0,08	0,51**	- 0,22	0,26
Q ₂ - самодостатність	- 0,11	- 0,45**	- 0,00	0,02	- 0,15
Q ₃ - недисциплінованість	- 0,31	- 0,19	0,22	- 0,00	0,73**
Q ₄ - напруженість	0,43*	0,04	- 0,54**	0,10	- 0,43*
SD - шкала неправди	0,18	0,39*	0,03	- 0,05	0,44*

* - $p \leq 0,05$ ** - $p \leq 0,01$

n = 32

Розподіл необроблених (сирих) балів за факторами для вибірки в цілому, а також для груп чоловіків та жінок перевірявся на нормальність за допомогою критерію Колмогорова-Смирнова. Результати не дозволяють на рівні значущості 0,01 відкинути гіпотезу про нормальність розподілу первинних балів за кожним з факторів ЛВП як у вибірці в цілому, так і в кожній із підвбірок. Іншими словами, усі вивчені розподіли нормальні.



Мал. 9.1. Зв'язки факторів ЛВП та 16 PF. F1 — фактор нейротизму, F2 — екстраверсії, F3 — відкритості досвіду, F4 — схильності до згоди, F5 — добросовісності. Літери відповідають загальноприйнятим позначенням факторів 16 PF.

Перевірка з допомогою критерію χ^2 не виявила значущих на рівні 0,05 розходжень у відповідях чоловіків і жінок.

Таким чином, стала можливою побудова репрезентативних тестових норм, придатних як для чоловіків, так і для жінок. Для цього було лінійно перетворено первинні бали в z-шкалу, що потім трансформувались в стандартну шкалу із середнім 50 та стандартним відхиленням 10.

У табл. 9.3 зазначені ключі для кожної шкали ЛВП. Для одержання показників досліджуваного за шкалою ЛВП підсумовуємо значення досліджуваного за всіма пунктами, що належать до шкали, віднімаємо від отриманого значення середнє за даною шкалою, ділимо на стандартне відхилення, множимо на

10 та додаємо 50. Середні і стандартні відхилення для всіх шкал ЛВП наведені в табл. 9.4 та табл. 9.5.

Таблиця 9.3

Ключі до ЛВП

Шкала	Пункти, що належать до шкали
Нейротизм	1, 11, 16, 21
Екстраверсія	2, 7, 12, 17, 22
Відкритість досвіду	3, 8, 13, 18, 23
Схильність до згоди	4, 9, 14, 19, 24
Добросовісність	5, 10, 15, 20, 21

Таблиця 9.4

Середні і відхилення для україномовної форми ЛВП

Шкала	Середнє	Стандартне відхилення
Нейротизм	12,6	2,8
Екстраверсія	16,9	3,3
Відкритість досвіду	18,6	2,6
Схильність до згоди	16,6	2,9
Добросовісність	16,9	3,4

Таблиця 9.5

Середні і стандартні відхилення для російськомовної форми ЛВП

Шкала	Середнє	Стандартне відхилення
Нейротизм	13,2	2,6
Екстраверсія	17,5	3,7
Відкритість досвіду	18,0	3,1
Схильність до згоди	16,6	2,9
Добросовісність	16,6	3,6

Проведення методики як в індивідуальній, так і в груповій формі вимагає всього 2-3 хвилин. Для формування попереднього уявлення про особистість ця шкала буде цілком задовільним інструментом. Вона може застосовуватися, по-перше, у дослідницьких цілях, особливо при проведенні пілотажних досліджень. По-друге, для вирішення власне психодіагностичних завдань, зокрема на перших етапах дослідження для одержання даних, на підставі яких вибираються більш складні й інформативні методики. По-третє, ЛВП корисний консультантам і ведучим тренінгових груп. Його проведення, на відміну від

більш громіздких методик, не ставить під загрозу контакт клієнта і психолога, не порушує хід консультативного чи тренінгового процесу. Водночас результати опитування дозволяють поглибити розуміння клієнта психологом, а також можуть стати матеріалом для обговорення і подальшої роботи.

Проте, не слід переоцінювати можливості шкали. Один з її головних недоліків — незахищеність від фальсифікації відповідей. Крім того, як вже відзначалося, шкала дозволяє одержати лише найбільш загальний опис особистості і не забезпечує глибокої, диференційованої та всебічної оцінки індивідуальних відмінностей.

РОЗДІЛ 10

ПСИХОДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНИХ ІНТЕРЕСІВ

10.1. Методичні засади психодіагностики професійних інтересів

У численних дослідженнях встановлено, що одним з найважливіших чинників вибору роботи, задоволеності нею є професійні інтереси [115, с. 107—117], [141]. Психодіагностика інтересів порівняно з вивченням у професійному контексті багатьох інших особистісних якостей має ряд переваг:

1. Інтереси стабільні у часі. Так, показано, що в дорослому віці за незмінного способу життя інтереси є сталими [176, с. 5].

2. Інтереси професійно специфічні. Представники кожної професії мають характерні уподобання та захоплення, що є інваріантними від культури до культури. Так, структура інтересів вибірки американських та новозеландських студентів-психологів майже ідентична. Також дані, отримані на вибірках із представників інших професій (поліцейських, митців, психологів, лікарів) у різних країнах (Німеччина, Австрія, Швейцарія, Великобританія, Австралія, Канада, Нова Зеландія, Південна Африка, Пакистан), підтверджують зазначений висновок [123, с. 51].

3. Методики психодіагностики інтересів мають добрі психометричні характеристики. Опитувальники інтересів є валідними та надійними [1]. Ймовірно тому, що інтереси добре усвідомлюються і, отже, досліджуваний здатний здійснити адекватну самооцінку.

4. Досліджуваному важко фальсифікувати результати за гетерогенними шкалами професійних інтересів. Адже процедура конструювання таких шкал зводиться до відбору пунктів, що демонструють статистично значущі відмінності у відповідях представників цієї професії та інших професій. Такі пункти не завжди явно змістовно пов'язані з професією. Ці супутні для професії інтереси складно визначити логічним шляхом. Тому досліджуваному важко спрогнозувати, які відповіді від нього очікують.

Психодіагностика інтересів знаходить застосування в роботі з абітурієнтами, студентами, аплікантами, безробітними, особами, які змінюють професію чи потребують перепідготовки [123, с. 5].

Найбільш авторитетною в США методикою психодіагностики інтересів є опитувальник інтересів Стронга-Кемпбелла. Опитувальник створено у 1927 р. для діагностики професійних інтересів у цілях профвідбору та профорієнтації. Жодний опитувальник інтересів не пропонує більшої різноманітності показників та не має більшої прогностичної сили щодо задоволеності діяльністю та лояльності до обраної професійної сфери [123].

Після першої публікації Е. Стронг продовжував удосконалення опитувальника, здійснював велику емпіричну роботу з конструювання нових шкал професійних інтересів. Після смерті Стронга цю роботу було продовжено Дослідницьким центром виміру інтересів при Університеті Міннесоти. У 1985 році відбулась ревізія методики, під час якої було опитано більше ста тисяч досліджуваних. У результаті число шкал професійних інтересів досягло двох сотень, з'явилося також більше шкал інтересів, які характерні для професій, що не вимагають вищої освіти [123, с. 5].

Опитувальник придатний для обстеження школярів із 14 років. Його дані є підставою для обговорення професійних планів підлітка. З 17-18 років інтереси стають стабільними, а до 25 років практично завершується усталення системи інтересів особистості [123, с. 5].

Досліджуваний має дати відповіді на 325 пунктів опитувальника, для цього потрібно вказати «подобаються» йому, «байдужі» чи «не подобаються» названі професії, види занять, хобі, способи проведення вільного часу, навчальні предмети, типи людей тощо. Пункти опитувальника поділено на сім розділів. Перший розділ (131 пункт) містить перелік професій. Досліджуваний має відповісти, наскільки сподобалось би йому виконувати подібну роботу. Другий розділ (36 пунктів) включає перелік навчальних предметів. Опитуваний указує міру інтересу до кожного з них. Третя частина містить 51 пункт, що характеризують різні заняття, які пов'язані з виконанням професійних обов'язків. Наприклад, готувати їжу, управляти

механізмами, готувати доповіді. У четвертій частині (39 пунктів) перелічуються різноманітні способи проведення вільного часу, хобі та розваги. П'ята частина (24 пункти) вимагає оцінити, наскільки досліджуваному сподобалось би спілкуватись з названими типами людей. У шостій частині (30 пунктів) потрібно віддати перевагу одній з альтернатив пар уподобань. Сьома частина містить перелік особистісних характеристик. Досліджуваному потрібно оцінити, наскільки ці характеристики йому властиві [123].

Зазвичай розраховуються показники за такими шкалами:

1. Загальні професійні теми. Шість шкал, що базуються на розробленій Дж. Холландом концепції типів особистості професіонала.

2. Базові інтереси. Двадцять три шкали, що спрямовані на вимір сили й узгодженості інтересів опитаного в певних сферах — науці, техніці, мистецтві тощо.

3. Професійні інтереси. Двісті сім шкал, що відображають міру близькості інтересів досліджуваного до інтересів успішних представників тієї чи іншої професії [123].

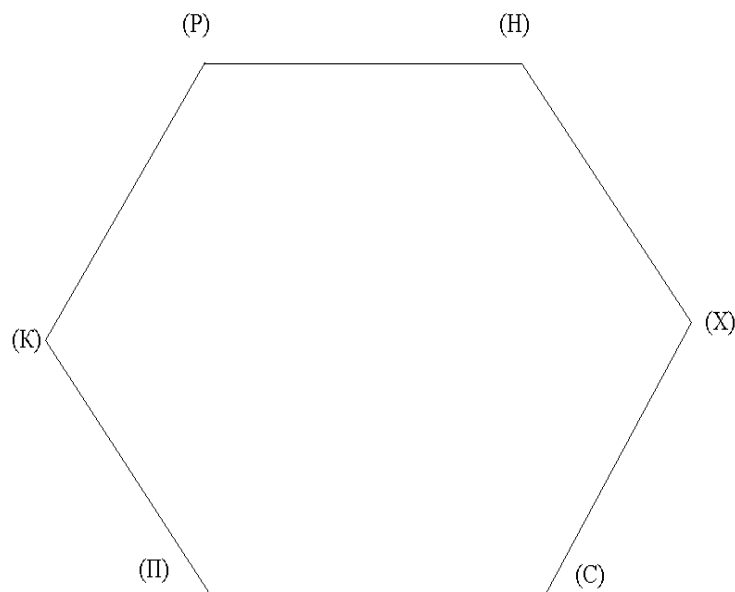
Також існують спеціальні шкали й адміністративні індекси. До перших відносяться шкали академічного комфорту й екстраверсії-інтроверсії. Адміністративні індекси призначені для контролю похибок у відповідях досліджуваного. Наприклад, індекс рідких відповідей сигналізує про недбалість опитуваного або про навмисні спотворення [123].

Шкали, що вимірюють загальні професійні теми і базові інтереси називаються гомогенними, оскільки пункти кожної шкали вимірюють одну рису. Прикладом таких пунктів є: «тренер», «бокс», «професійний спортсмен» і «спортивна сторінка в газеті». Усі вони належать до гомогенної шкали базових інтересів — спорт. Навпаки, гетерогенні шкали містять пункти, що представляють різні предметні сфери. Наприклад, шкала інтересів лісного включає такі пункти: «автомеханік», «написання звітів», «діяльність, що періодично змінюється». Усі шкали професійних інтересів, а також академічного комфорту й екстраверсії – інтроверсії є гетерогенними [123].

Гетерогенні шкали побудовані за допомогою методу контрастних груп. Метод передбачає емпіричне порівняння інтересів представників обраної професії з інтересами осіб, що не

займаються цим видом діяльності, однак мають схожі статеві, вікові, соціально-економічні та культурні характеристики. Пункти, на які ці групи відповідають різним чином, формують шкалу професійних інтересів [123].

Гомогенні шкали було розроблено для полегшення інтерпретації множини показників за шкалами професійних інтересів. Шкали загальних професійних тем засновані на теорії Дж. Холланда. За цією теорією кожного індивіда можна охарактеризувати по шести вимірах або типам інтересів. Геометрична репрезентація теорії — шестикутник, кожна вершина якого символізує певну групу інтересів. Порядок вершин такий: реалістичний, науковий, художній, соціальний, підприємницький, конвенційний типи (мал. 10.1) [127].



Мал. 10.1. Геометрична репрезентація моделі Дж. Холланда

Розташовані поряд інтереси характеризуються більшою схожістю, ніж ті, що знаходяться навпроти. Таким чином, просторова близькість відображає міру схожості виділених груп. Однак навіть розташовані поряд інтереси кардинально відрізняються за деякими ознаками. Наприклад, художній і

соціальний тип знаходяться поряд, однак представники першого віддають перевагу незалежній праці на самоті, а представники другого люблять працювати разом з іншими і бути у центрі уваги [124], [126, с. 41—56].

Опитувальник Стронга-Кемпбелла вважається одним із найбільш валідних та надійних психодіагностичних інструментів. Так, у 1985 році було перевірено ретестову надійність шкал професійних інтересів, використовуючи дані трьох різних вибірок. Тестування проводилось з інтервалом два тижні, тридцять днів, три роки. Медіанна кореляція для цих періодів дорівнювала 0,92; 0,89 та 0,87 відповідно. Коефіцієнт ретестової надійності за аналогічний період для шкал загальних професійних тем та для шкал базових інтересів варіював від 0,81 до 0,91 [176, с. 4].

Критеріальна валідність інструмента перевіряється здатністю шкал дискримінувати представників різних професій. Контраст між критеріальною та загальною вибіркою за даною конкретною шкалою виражається у відсотках перекриття розподілів цих вибірок. Якщо шкала зовсім не дозволяє дискримінувати вибірки, то перекриття розподілів дорівнює 100%. Якщо всі показники представників однієї підвибірки знаходяться вище, а всі показники представників іншої підвибірки нижче певного значення на шкалі, то перекриття розподілів дорівнює нулю. Медіанне перекриття показників за всіма шкалами методики становить 36 %. Найкращою у цьому відношенні є шкала інтересів жінки-фізика, що перекривається із загальним розподілом лише на 13 % [176, с. 4].

Оскільки отримана за допомогою опитувальника Стронга-Кемпбелла інформація має використовуватись для прийняття довгострокових рішень, то прогностична валідність є критичною при оцінці методики. Для перевірки прогностичної валідності шкал опитувальника зазвичай обстежують старшокласників або студентів, а через кілька років перевіряють, скільки відсотків опитаних працюють за тими професіями, що прогнозувались опитувальником. Доля правильних прогнозів знаходиться в межах 50-75 % [123, с. 23].

Реалізовані в обговорюваній методиці підходи було взято за основу при конструюванні шкал професійних інтересів в культурному контексті України.

10.2. Шкала інтересів соціального працівника

Головною технічною проблемою при здійсненні даного дослідження є проблема формування еталонної вибірки соціальних працівників. Для цього доцільно скористатись такими критеріями добору досліджуваних: 1) наявність стажу роботи за досліджуваною професією; 2) позитивне ставлення до обраної професійної діяльності; 3) типовість діяльності досліджуваного для професії.

Вибірка складалась з 88 осіб. Критеріальна вибірка соціальних працівників налічувала 38 осіб. Контрольна вибірка включала 50 осіб, які працювали за різноманітними спеціальностями. Усі досліджувані були жінками, середній вік дорівнював 27,9 років.

Вибір у якості досліджуваних тільки жінок пояснювався тим, що професійні інтереси для кожної статі специфічні. Отже, для кожної професії потрібно конструювати шкали професійних інтересів окремо для жінок і для чоловіків. Сконструювати валідну шкалу, придатну і для жінок, і для чоловіків, не вдається. Даний факт підтверджується широкими зарубіжними дослідженнями [123, с. 26—29].

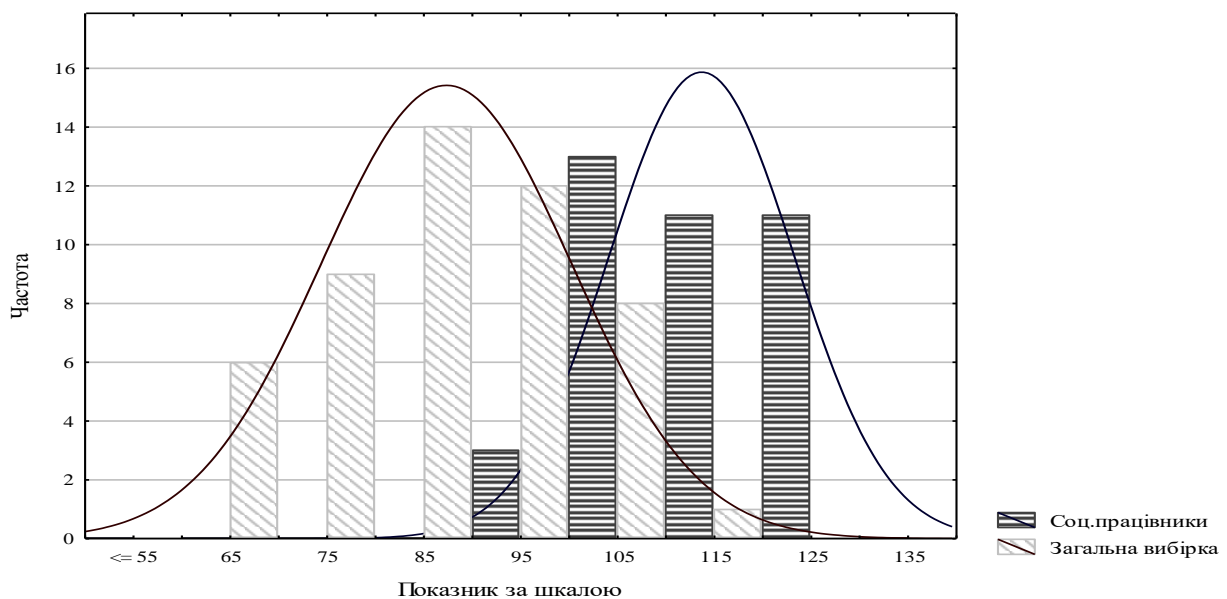
Цілі сконструювати шкалу професійних інтересів соціального працівника для чоловічої вибірки не ставилось, оскільки за даною професією в Україні працюють переважно жінки.

На першому етапі аналізу з метою формування шкали інтересів соціального працівника проводилось порівняння відповідей соціальних працівників та загальної вибірки на кожний пункт опитувальника. Для цього застосовувався непараметричний критерій Манна-Уїтні. Відбирались ті пункти, на які критеріальна та контрольна вибірки дали статистично значущі на рівні $p < 0,01$ різні відповіді. Таких пунктів виявилось сорок сім.

З відібраних пунктів конструювалась шкала професійних інтересів соціального працівника. Загальний показник за шкалою розраховувався шляхом додавання балів, отриманих досліджуваним за відповіді на кожний пункт.

На мал. 10.2 представлено розподіл показників за шкалою у критеріальній та контрольній вибірці. Як видно, перекривається тільки невелика частина розподілів. Зокрема, перекривається близько 24% площини теоретичних нормальних розподілів, до яких тяжіють емпіричні розподіли.

Критичним є число 102 сирих бали. Якщо досліджуваний отримує такий показник, то ймовірність, що він має інтереси соціального працівника, дорівнює 0,5. Тобто, його інтереси рівною мірою схожі та не схожі на типові інтереси соціальних працівників. Показники вище 102 сирих балів свідчать, що досліджуваний, ймовірно, за професійними інтересами належить до соціальних працівників, а показники нижчі 102 балів — що він скоріше за все не належить до даної групи.



Мал. 10.2. Розподіл показників за шкалою інтересів соціального працівника загальної вибірки та вибірки соціальних працівників

Коефіцієнти критеріальної валідності кожного пункту було визначено шляхом розрахунку кореляції між приналежністю до підвбірки та показником за пунктом. Контроль за змінною віку отриманих коефіцієнтів валідності не показав статистично значущого впливу віку на їхній розмір. Тобто, коефіцієнти кореляції, розраховані із введенням контролю віку і без цього, не мали статистично значущих відмінностей. Отже, валідність

шкали не залежить від віку досліджуваного. Таким чином, шкала може використовуватись для обстеження різних вікових категорій. Цей висновок узгоджується з результатами досліджень валідності опитувальника Стронга-Кемпбелла [123, с. 6].

Надійність як внутрішня узгодженість шкали виявилась високою. Так, коефіцієнт α Кронбаха дорівнював 0,92. Коефіцієнти дискримінативності як кореляції кожного пункту із загальним показником за шкалою, що розрахований без врахування внеску цього пункту, також виявились достатніми.

Застосування критерію Колмогорова-Смирнова не показало статистично значущих відмінностей розподілу показників за шкалою від нормального, як у вибірці в цілому, так й в обох підвибірках. Отже, на основі отриманого емпіричного розподілу маємо право побудувати статистичні тестові норми.

З досвіду зарубіжних досліджень відомо, що шкали професійних інтересів не є однофакторними [123, с. 29—34]. Відомості щодо факторної структури шкали важливі для встановлення її конструктивної валідності. Отже, було з'ясовано факторну структуру шкали інтересів соціального працівника.

Факторний аналіз проводився методом головних компонент з наступним варімакс-обертанням. На підставі аналізу графіка власних значень факторів (мал. 10.3) було обрано шестифакторне рішення.

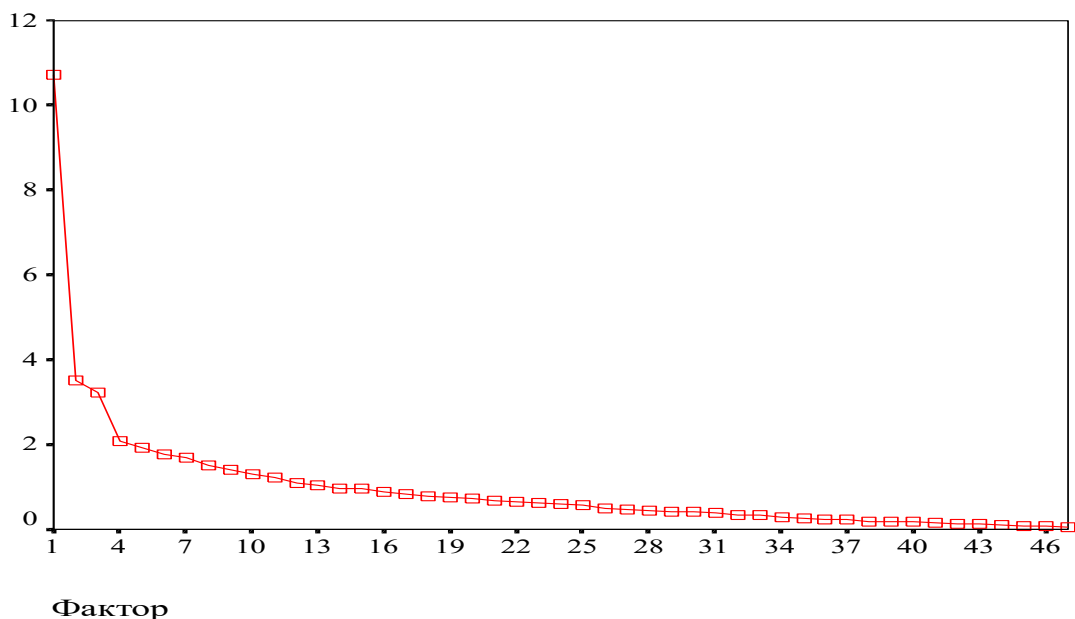


Рис. 10.3. Графік власних значень факторів

Факторне рішення пояснило 49,4 % загальної дисперсії змінних. Перший фактор, що інтерпретується як гуманітарні інтереси, пояснює 11,5 % дисперсії і навантажений такими пунктами: вчитель праці, вчитель середньої школи, завідувач дитячим садком, службовець релігійної організації, модельєр дитячого одягу, лікар, дитячий письменник, викладач зображувального мистецтва, тренер, маленькі діти, хворі, старшокласники.

Другий фактор — наукові інтереси — пояснює 8,7% дисперсії, навантажений змінними: бути одруженим з науковцем, відвідувати лекції, вчений, готувати доповіді, викладач університету, проводити наукове дослідження.

Третій фактор, що пояснює 7,6 % дисперсії, можна інтерпретувати як підприємницькі інтереси, навантажений пунктами: бухгалтерський облік, бухгалтер, розвивати бізнес, директор промислового підприємства, економіка, читати бізнесові журнали, грати у бридж.

Четвертий фактор, 7,6 % загальної дисперсії, позначається як соціальні інтереси, включає такі змінні: працівник служби зайнятості, вести передвиборчу агітацію, управляти соціальними програмами, регістратор в клініці, соціальний працівник, соціологія.

Художні інтереси — п'ятий фактор, що відповідальний за 7,1 % дисперсії, навантажено індикаторами: актор, драматургія, художник, природознавство, мистецтвознавство, цікавитись філософією, релігійними проблемами, відвідувати художні музеї.

Шостий фактор — 7 % дисперсії — інтерпретовано як конвенційні інтереси. Фактор містить пункти: підбирати кадри в організації, допомагати людям вирішувати їхні проблеми, навчати дорослих, ораторське мистецтво, проголошувати промову, чистописання.

Як видно, п'ять з шести виділених факторів збігаються за змістом із типами інтересів, що виділені Дж. Холландом. Це фактори: наукові, підприємницькі, художні, конвенційні інтереси. Два фактори — фактор гуманітарних та соціальних інтересів — відповідають за змістом типу соціальних інтересів Дж. Холланда. Тип реалістичних інтересів Дж. Холланда не має корелята серед

отриманих факторів. Це можна пояснити тим, що реалістичні інтереси не релевантні професії соціального працівника.

Критеріальна вибірка соціальних працівників характеризується вищими порівняно з загальною вибіркою показниками за всіма факторами, окрім третього. Отже, можна стверджувати, що для соціальних працівників властиві соціальні, художні, наукові та конвенційні інтереси, не властиві підприємницькі. Ці результати узгоджуються з висновками інших досліджень. Так, за зарубіжними даними, для соціального працівника характерний соціальний та художній тип інтересів. Таким чином, результати факторного аналізу підтверджують конструктну валідність розробленої шкали.

Для глибшого розуміння змісту інтересів соціального працівника слід детальніше розглянути релевантні виділеним факторам типи інтересів моделі Дж. Холланда:

1. Соціальний тип. Його представники люблять працювати з людьми, у групах, розподіляти відповідальність, бути у центрі уваги. Такі особи прагнуть вирішувати проблеми, обговорюючи почуття та спілкуючись з іншими. Характеристика професійної діяльності: викладання, пояснення; надання роз'яснень, консультацій; допомога; відбір та навчання; інформування, організація; вирішення проблем, управління дискусією. Потенційна компетентність: комунікативна компетентність; вербальні здібності; викладацькі здібності; вміння слухати. Особистість та цінності: гуманістичні цінності; етичність, відповідальність; тактовність; доброта, великодушність; здатність зрозуміти іншого, проникливість; товарицькість, веселість; зацікавленість у благополуччі інших. Середовище: сервісні агенції; школи; релігійні організації; офіси; медичні установи. Типові захоплення: розважання інших; відвідування зібрань; волонтерська та соціальна робота; організація товариських груп (пікніки, екскурсії, походи).

2. Художній тип. Індивіди, які належать до цього типу, високо оцінюють естетичні якості, мають велику потребу в самовираженні. Ці характеристики проявляються як у професійній діяльності, так і в способах проведення вільного часу, в хобі. Характеристика професійної діяльності: написання літературних творів; малювання, скульптура, фотографія; самостійна робота; гра, виконавська діяльність; гра на музичних

інструментах; оформлення, дизайн. Потенційна компетентність: креативність, уява; вербальні та лінгвістичні вміння; музичні здібності; художні схильності. Особистість та цінності: незалежність, нонконформізм; імпульсивність, експресивність; непрактичність, неорганізованість; інтуїтивність, витонченість; сенситивність, емоційність; прагнення до краси. Середовище: неструктуровані, гнучкі організації, що дозволяють самовираження; художні студії; театри та концертні зали; освітні установи у сфері мистецтва; музеї, бібліотеки, галереї; реклама, PR, дизайн. Типові захоплення: малювання, живопис; фотографія; відвідування концертів; відвідування театрів, музеїв, галерей; читання; написання віршів та розповідей; колекціонування предметів мистецтва; гра на музичних інструментах; танці.

3. Підприємницький тип. Такі люди прагнуть до керівних посад, влади та статусу. Їм подобається працювати разом з іншими заради організаційних цілей та економічного успіху. Подобається також фінансовий та персональний ризик, змагання з іншими. Характеристика професійної діяльності: торгівля та закупки; політичні маневри; організація розваг; керівництво організаціями, підрозділами, комітетами; публічні промови, дискусії, презентації; управління людьми та проектами. Потенційна компетентність: мовні вміння, необхідні для публічного виступу, переконування, продаж; комунікативні вміння; управлінські вміння. Особистість та цінності: амбіційність, змагальність; товариськість, говірливість; переконливість, гумор; владність, агресивність; авантюризм, схильність до ризику; оптимістичність, енергійність, популярність; орієнтованість на гроші, надбання власності, владу. Середовище: промислові компанії; урядові та політичні організації; владні та фінансові центри; оптова та роздрібна торгівля; інвестиційні інституції; невеликий власний бізнес. Типові захоплення: членство у клубах та товариствах; участь у спортивних заходах; розваги та вечірки; політичні заходи; відвідування зібрань; схильність до дорогого відпочинку.

4. Науковий тип інтересів. Характеризуються вираженою пізнавальною орієнтацією. Таким людям подобається збирати інформацію, визнавати нові факти та теорії. У роботі вони скоріше покладаються на себе, ніж на колективні зусилля. Характеристика професійної діяльності: виконання невизначених

та абстрактних завдань; схильність до вирішення проблем за допомогою інтелекту; самостійна праця; виконання наукової чи лабораторної роботи; проведення досліджень; збір та упорядкування даних. Потенційна компетентність: наукові здібності; аналітичні вміння; математичні схильності; літературні вміння. Особистість та цінності: незалежність, внутрішня мотивація; стриманість, схильність до самоспостереження; аналітичність, допитливість; орієнтованість на завдання; довіра до науки та інтелекту; оригінальність, креативність; схильність до нетрадиційних цінностей та установок. Середовище: неструктуровані організації, що надають свободу у роботі; орієнтовані на досягнення установи; дослідницькі та проектні підрозділи; університети та інші освітні установи; медичні заклади; комп'ютерна індустрія. Типові захоплення: робота (науковий тип часто буває поглинений роботою, працює 12-14-годин на добу, у вихідні, залишає мало часу для відпочинку, родини та спілкування); складна діяльність, що вимагає знання багатьох фактів, деталей, принципів; комп'ютер; читання; астрономія; шахи.

5. Конвенційний тип. Представники конвенційного типу, як і представники підприємницького, добре працюють у великих організаціях, проте вони віддають перевагу ролі підлеглого, а не керівника. Особливо вони люблять діяльність, що вимагає уваги до деталей та акуратності. Характеристика професійної діяльності: набір текстів; робота з офісним обладнанням; організація роботи офісу; облік та бухгалтерський облік; написання ділових звітів; створення графіків, схем. Потенційна компетентність: психомоторні здібності; математичні здібності; вміння добре організувати власну діяльність. Особистість та цінності: добросовісність та наполегливість; практичність; самоконтроль, консервативність; організованість та систематичність; точність, акуратність; негнучкість, прискіпливість; висока оцінка грошей та власності. Середовище: великі корпорації; офіси комерційних організацій; фінансові інституції; аудиторські компанії; контролюючі відділи; чітко структуровані та ієрархічні організації. Типові захоплення: колекціонування; домашній ремонт та декорування; виготовлення моделей; участь у роботі громадських організацій; ігри з чіткими правилами [123, с. 9—12].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина. — СПб. : Питер, 2003. — 687 с.
2. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалёв. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ, 2008. — 391 с.
3. Апенько С. Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования / Светлана Николаевна Апенько. — Москва : Информ-Знание, 2004. — 300 с.
4. Архипова Н. И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ / Н. И. Архипова, И. М. Поморцева, Н. А. Татарина // Экономический журнал. — 2013. — № 3. — С. 102—109.
5. Базаров Т. Ю. Интерес к Ассесмент Центру со стороны Заказчика / Т. Ю. Базаров // Организационная психология. — 2013. — Т. 3. — № 4. — С. 43—48.
6. Базаров Т. Ю. Методика создания модели компетентностей / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладионенко // Организационная психология. — 2013. — Т. 3. — № 3. — С. 61—77.
7. Базаров Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. — Москва : ИПК Госслужбы. — 1995. — 112 с.
8. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практическое пособие / Тахир Юсупович Базаров. — Москва : КноРус, 2001. — 300 с.
9. Баллантайн И. Ассесмент Центр. Полное руководство : Пер. с англ. / И. Баллантайн, Н. Пова. — Москва : НИРРО, 2008. — 208 с.
10. Баллантайн И. Центры оценки и развития : Пер. с англ. / И. Баллантайн, Н. Пова. — Москва : НИРРО, 2003. — 191 с.
11. Бернад Р. М. Возможные искажения в мета-аналитических исследованиях / Р. М. Бернад, Е. Ф. Бороховский // Психология. Экономика. Право. — 2015. — № 1. — С. 6—28.

12. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К. В. Бондаревська, Т. Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. — 2013. — № 2. — С. 28—32.
13. Бояцис Р. Компетентный менеджер : модель эффективной работы : Пер. с англ. / Ричард Бояцис. — Москва : НИРРО, 2008. — 340 с.
14. Бурлачук Л. Ф. Адаптация опросника для диагностики пяти факторов личности / Л. Ф. Бурлачук, Д. К. Королёв // Вопросы психологии. — 2000. — № 1. — С. 126—134.
15. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика / Леонид Фокич Бурлачук. — СПб. : Питер, 2006. — 352 с.
16. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Леонид Фокич Бурлачук. — СПб. [и др.] : Питер, 2007. — 686 с.
17. Бучинська Т. В. Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу на основі кваліфікаційного, професійного та компетентнісного підходу / Т. В. Бучинська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. — 2015. — Вип. 11. — С. 106—108.
18. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Т. В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці.— 2017. — Вип. 1. — С. 59—64.
19. Виноградський М. Д. Оцінювання та атестація персоналу / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // Управління персоналом. 2-ге видання : Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова — Київ : Центр учбової літератури, 2009. — С. 192—248.
20. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Чарльз Вудраф ; пер. с англ. — Москва : НИРРО, 2005. — 384 с.
21. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / Алла Александровна Вучкович-Стадник. — Москва : Эксмо, 2008. — 188 с.
22. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена / Александр Валерианович Вязигин. — Москва ; СПб. : Вершина, 2006. — 249 с.

23. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / Александр Валерианович Вязигин. — Москва : Вершина, 2005. — 264 с.
24. Голдберг Л. Р. Межкультурное исследование лексики личностных черт: «Большая пятерка» факторов в английском и русском языках / Л. Р. Голдберг, А. Г. Шмелёв // Психологический журнал. — 1993. — № 4. — С. 32—39.
25. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие для студ. вузов / Г. А. Дмитренко [и др]. — Киев : МАУП, 2002. — 248 с.
26. Добровольская Н. Анализируй этих! Полное руководство по подбору персонала : [как определить потребность в персонале? где и как искать подходящих кандидатов? как оценить кандидата в процессе собеседования?] / Наталья Юрьевна Добровольская. — Москва : Яуза-каталог, 2017. — 250 с.
27. Дурняк Б. В. Оцінка інтелекту оперативного персоналу для обслуговування комп'ютерних систем та мереж в екстремальних ситуаціях / Б. В. Дурняк, І. С. Груник, Л. С. Сікора // Поліграфія і видавнича справа. — 2011. — № 3. — С. 85—89.
28. Ерофеев А. К. Авторские технологии разработки моделей компетенций / А. К. Ерофеев, Т. Ю. Базаров // Организационная психология. — 2014. — Т. 4. — № 4. — С. 74—92.
29. Ерофеев А. К. К предыстории компетентностного подхода в прикладной психологии / А. К. Ерофеев, О. Г. Носкова // Организационная психология. — 2014. — Т. 4. — № 4. — С. 121—144.
30. Ерофеев А. К. Центр оценки. Особенности метода и принципы стандартизации программ оценивания / А. К. Ерофеев // Организационная психология. — 2013. — Т. 3. — № 4. — С. 18—42.
31. Жув Д. Подбор персонала : Пер. с фр. / Д. Жув, Д. Массони . — СПб. : Издательский дом «Нева», 2003. — 95 с.
32. Зеер Э. Ф. Психологическая оценка персонала: теория и практика / Э. Ф. Зеер, Ю. Л. Русанова // Образование и наука. — 2005. — № 3 (33). — С. 104—112.
33. Злепко С. М. Інформаційна технологія психофізіологічного тестування і відбору персоналу для органів внутрішніх справ України / [С. М. Злепко, Л. Г. Коваль, М. Т. Бондарчук,

- С. В. Тимчик та ін]. — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 154 с.
34. Иванова С. Как найти своих людей : искусство подбора и оценки персонала для руководителей / Светлана Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 172 с.
35. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / Светлана Владимировна Иванова. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2003. — 158 с.
36. Каххаров Ш. Над-профессиональные компетенции и управление ими / Ш. Каххаров // Организационная психология. — 2014. — Т. 4. — № 4. — С. 103—120.
37. Киселева М. Н. Оценка персонала : [анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование] / Марина Николаевна Киселева. — Москва : Питер, 2015. — 239 с.
38. Клайн П. Справочное руководство по конструированию тестов : введение в психометрическое проектирование / Пол Клайн. — Киев : ПАН-ЛТД, 1994. — 284 с.
39. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / Марк Кляйнманн. — Москва : Гуманитарный центр, 2004. — 128 с.
40. Ковалёва О. Е. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приёме на работу / О. Е. Ковалёва, К. Э. Юферова. — Москва : Абрис Пресс, 2001. — 277 с.
41. Корнилов С. А. Мета-аналитические исследования в психологии / С. А. Корнилов, Т. В. Корнилова // Психологический журнал. — 2010. — Т. 31. — № 6. — С.5—17.
42. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного психологічного відбору / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. — Київ : Ніка-Центр, 2006. — 532 с.
43. Кулагин Б. В. Основы профессиональной психодиагностики / Борис Викторович Кулагин. — Л. : Медицина, 1984. — 216 с.
44. Купер Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. — СПб. : Питер, 2003. — 240 с.
45. Куприянов Е. А. Стоит ли игра свеч: валидность Центров оценки / Е. А. Куприянов // Организационная психология. — 2011. — Т. 1. — № 1. — С. 50-58.

46. Лаак Я. Big 5: Как измерить человеческую индивидуальность: Оценки и описания / Я. Лаак, Г. Бругман. — Москва : Книжный дом «Университет», 2003. — 112 с.
47. Леженкина Т. И. Сценарий деловой игры «Аттестация персонала организации» / Т. И. Леженкина // Организационная психология. — 2012. — Т. 2. — № 2. — С. 49—70.
48. Леонова С. В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів / С. В. Леонова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. — 2012. — Вип. 8. — С. 151—155.
49. Липатов С. А. Организационная диагностика: Теоретические и методологические основания / С. А. Липатов // Личность. Культура. Общество : Междисциплинарный научно-практический журнал социальных и гуманитарных наук. — 2005. — Т. 7. — № 3. — С. 153—172.
50. Люссато А. Тесты по подбору персонала / Ариан Люссато ; [Пер. с фр. под. ред. И. В. Андреевой]. — СПб. : Нева, 2002. — 126 с.
51. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании [учебное пособие] / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова. — Москва : Дело, 2012. — 121 с.
52. Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала : теория и практика : роль и место отбора в жизни современного общества, методологические и организационные основы отбора, технология разработки системы профессионального психологического отбора / Анатолий Геннадьевич Маклаков. — Москва [и др.] : Питер, 2008. — 479 с.
53. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Економіка. — 2010. — Т. 145, Вип. 132. — С. 108—114.
54. Мельников В. М. Введение в экспериментальную психологию личности / В. М. Мельников, Л. Т. Ямпольский. — Москва : Просвещение, 1985. — 319 с.
55. Меньшова В. Н. Центр оценки: теория и практика / Вера Николаевна Меньшова. — Новосибирск: Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Сиб. акад. гос. служб, 2001. — 107 с.

56. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие : для студентов, обучающихся по направлению Психология / Наталья Николаевна Мехтиханова. — Ярославль : ЯрГУ, 2013. — 114 с.
57. Миллс Р. Компетенции : карманный справочник: Пер. с англ. / Роджер Миллс. — Москва : НИРРО, 2004. — 128 с.
58. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Евгений Борисович Моргунов. — Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 264 с.
59. Мотовилин О. Г. Оценка персонала в современных организациях (Учебное пособие) / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина. — Москва : Высшая школа психологии, 2009. — 388 с.
60. Мучински П. Психология. Профессия. Карьера / Пол Мучински ; [Пер. с англ. В. Белоусов]. — 7-е изд. — Москва [и др.] : Питер, 2004. — 538 с.
61. Мякушкин Д. Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации : монография / Дмитрий Евгеньевич Мякушкин. — Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2004. — 75 с.
62. Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки / [пер. с англ. М. Мальцева] // Организационная психология. — 2001. — Т. 1. — № 2. — С. 26—44.
63. Общая психодиагностика [учебник] / [А. А. Бодалёв, В. В. Столин, В. С. Аванесов, В. С. Бабина и др.]. — СПб. : Изд-во «Речь», 2006. — 438 с.
64. Овчинников А. В. О классификации компетенций / А. В. Овчинников // Организационная психология. — 2014. — Т. 4. — № 4. — С. 145—153.
65. Овчинникова О. Г. Лояльность персонала / Оксана Геннадьевна Овчинникова. — Москва : Журнал «Управление персоналом», 2006. — 96 с.
66. Основы психодиагностики / [М. К. Акимова и др.; под общ. ред. А. Г. Шмелёва]. — М., Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. — 540 с.
67. Пантелеева В. В. Современные технологии оценки персонала [Электронный ресурс] : электронное учебно-методическое пособие / Валерия Владимировна Пантелеева. — Тольятти : Изд-во ТГУ, 2015. — Режим доступа :

https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/2957/1/Panteleeva_%20EUMI_Z.pdf.

68. Подшивалкина В. И. Технологии профессионального подбора в системе управления / В. И. Подшивалкина, Н. П. Золотова. — Кишинев: Центральная типография, 1997. — 32 с.
69. Полубедова А. О. Оцінка практичного інтелекту персоналу / А. О. Полубедова, Д. А. Костін // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. — 2010. — № 4. — С. 48—60.
70. Попов А. Ю. Дистанционная оценка управленческого потенциала: исследование критериальной и инкрементной валидности / А. Ю. Попов, Е. В. Лурье // Организационная психология. — 2012. — Т. 2. — № 1. — С. 28—41.
71. Попов А. Ю. Те же люди, другое время: Валидность и надежность Центров оценки, динамика развития оцененных компетенций / А. Ю. Попов, Е. В. Лурье // Организационная психология. — 2012. — Т. 2. — № 4. — С. 43—58.
72. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2007. — 443 с.
73. Психологическая диагностика / Под ред. К. М. Гуревича, Е. М. Борисовой. — Москва : Изд-во УРАО, 2000. — 304 с.
74. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / [Составитель Н. А. Литвинцева]. — Москва : Журнал «Управление персоналом», 1996-1997. — 400 с.
75. Психологические портреты персонала. Типология и диагностика / Ред. Ю. П. Платонов. — СПб. : Речь, 2003. — 415 с.
76. Психологические тесты для профессионалов / Авт.-сост. Н. Ф. Гребень. — Минск : Современная школа, 2008. — 495 с.
77. Равен Д. Компетентность в современном обществе : Выявление, развитие и реализация : [Пер. с англ.] / Джон Равен. — Москва : Когито-Центр, 2002. — 394 с.
78. Романова Е. С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы / Евгения Сергеевна Романова. — СПб. : Питер, 2003. — 464 с.
79. Роу Р. Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования / Р. Роу, П. Ван ден Берг // Организационная психология. — 2012. — Т. 2. — № 3. — С. 30—66.

80. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / Сергей Константинович Сергиенко. — Москва : Книжный мир, 2004. — 206 с.
81. Серикова Г. Н. Оценка когнитивных способностей при отборе персонала / Г. Н. Серикова, А. Л. Сериков // Вестник науки Сибири. Серия Экономика и менеджмент. — 2013. — № 1. — С. 202—206.
82. Симоненко С. Сказки и были о методах оценки персонала / Светлана Симоненко, Дмитрий Хренов. — Москва : DeTech, 2010. — 184 с.
83. Симоненко С. И. Поведение человека в процессе отборочного интервью как фактор, вызывающий доверие / С. И. Симоненко // Вопросы психологии. — 1999. — № 6. — с. 77—85.
84. Соломин И. Л. Психосемантическая диагностика скрытой мотивации / Игорь Леонидович Соломин. — СПб. : ИМАТОН, 2001. — 71 с.
85. Сошников А. Оценка персонала : психологические и психофизиологические методы / А. Сошников, А. Пеленицын. — Москва : Эксмо, 2009. — 239 с.
86. Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: Пер. с англ. / Л. Спенсер, С. Спенсер. — Москва : НИРРО, 2008. — 201 с.
87. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей : Сб. упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / Линди Страдвик ; [пер. с англ. А. Суворова]. — Москва : НИРРО, 2003. — 259 с.
88. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика / Владимир Тараненко. — Киев : Ника-Центр, 2002. — 240 с.
89. Терехова Т. А. Профессиональная психодиагностика : учебное пособие / Татьяна Александровна Терехова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 347 с.
90. Тесты для отбора персонала / Авт-сост. Л. Г. Серова. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. — 256 с.
91. Технологии и методы оценки персонала : учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г. П. Геранюшкина. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. — 111 с.

92. Тибилова Т. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу / Т. Тибилова, В. Кузьмин. — Москва [и др.] : Питер, 2010. — 207 с.
93. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; [пер. с англ. Н. Друговойко]. — Москва : НИРРО, 2008. — 218 с.
94. Фокс Дж. Не торопитесь посылать резюме: Нетрадиционные советы тем, кто хочет найти работу своей мечты: Пер. с англ. / Джеффри Дж. Фокс.— Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 189 с.
95. Хармелин И. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ / И. Хармелин, Ф. Лайвенс, А. Робертсон // Организационная психология. — 2011. — Т. 1. — № 1. — С. 39—49.
96. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Борис Юрьевич Хигир. — Москва : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — 448 с.
97. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / Вера Александровна Чикер. — СПб. : Речь, 2004. — 172 с.
98. Шмелёв А. Г. Практикум по экспериментальной психосемантике. Тезаурус личностных черт / А. Г. Шмелев, В. И. Похилько, А. Ю. Козловская-Тельнова. — Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1988. — 207 с.
99. Шмелёв А. Г. Психодиагностика личностных черт / Шмелёв Александр Георгиевич. — СПб. : Речь, 2002. — 472 с.
100. Шмелёв А. Г. Репрезентативность личностных черт в сознании носителя русского языка / А. Г. Шмелев, В. И. Похилько, А. Ю. Козловская-Тельнова // Психологический журнал. — 1991. — № 2. — С. 27—44.
101. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. — СПб. : Питер, 2003. — 557 с.
102. Anderson N. Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity / Neil Anderson, Jesus F. Salgado, Ute R. Hulsheger // International Journal of Selection and Assessment. — 2010. — Vol. 18, № 3. — P. 291—304.
103. Anderson N. Relationships between Practice and Research in Personnel Selection: Does the Left Hand Know What the Right Is

- Doing? // *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* / Neil Anderson. — Malden, 2005. — P. 1—24.
104. Arthur W. Jr. The Magnitude and Extent of Cheating and Response Distortion Effects on Unproctored Internet-Based Tests of Cognitive Ability and Personality / Winfred Arthur Jr, Ryan M. Glaze, Anton J. Villado, Jason E. Taylor // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2010. — Vol. 18, № 1. — P. 1—16.
105. Backstrom M. Increasing Systematicity Leads to Better Selection Decisions: Evidence from a Computer Paradigm for Evaluating Selection Tools / Martin Backstrom, F. Bjourklund // *Plos ONE*. — 2017. — №5. — P. 1—15. — Access mode: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0178276>.
106. Biddle D. A. Should Employers Rely on Local Validation Studies or Validity Generalization (VG) to Support the Use of Employment Tests in Title VII Situations? / Daniel A. Biddle // *Public Personnel Management*. — 2010. — Vol. 39, № 4. — P. 307—326.
107. Bohnert D. The Influence of Social Networking Web Sites on the Evaluation of Job Candidates / Daniel Bohnert, William H. Ross // *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. — 2010. — Vol. 13, №3. — P. 341—347.
108. Breakwell G. M. *Interviewing* / Glynis M. Breakwell. — London : British Psychological Society, 1990. — 104 p.
109. Brenner F. S. Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View / Falko Steffen Brenner, Tuulia M. Ortner, Doris Fay // *Frontiers in Psychology*. — 2016. — Vol. 7. — Article 863. — 11 p.
110. Brown M. I Can You Test Me Now? Equivalence of GMA Tests on Mobile and Non-mobile Devices / Matt I. Brown, Michael A. Grossenbacher // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2017. — Vol. 25, № 1. — P. 61—71.
111. Cook M. *Personnel Selection: Adding Value through People* / Mark Cook. — West Sussex : Wiley-Blackwell, 2009. — 355 p.
112. Cucina J. M. Video-based Testing: A High-fidelity Job Simulation That Demonstrates Reliability, Validity, and Utility / Jeffrey M. Cucina, Chihwei Su, Henry H. Busciglio, Patricia Harris Thomas, Sharron Thompson Peyton // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2015. — Vol. 23, № 3. — P. 197—209.

113. Culbertson S. S. Behavioral Cues as Indicators of Deception in Structured Employment Interviews / Satoris S. Culbertson, William S. Weyhrauch, Christopher J. Waples // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2016. — Vol. 24, № 2. — P. 15—35.
114. Delmestri G. Interference Among Conflicting Institutions and Technical-economic Conditions: the Adoption of the Assessment Center in French, German, Italian, UK, and US Multinational Firms / Giuseppe Delmestri, Peter Walgenbach // *The International Journal of Human Resource Management*. — 2009.— Vol. 20, № 4. — P. 885—911.
115. Downes M. Discrepancies Between Existing Jobs and Individual Interests: An Empirical Application of Holland's Model / Meredith Downes, K. Galen. Kroeck // *Journal of Vocational Behavior*. — 1996. — Vol. 48, № 1-2. — P. 107—117.
116. Fine S. Cross-Cultural Integrity Testing as a Marker of Regional Corruption Rates / Saul Fine // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2010. — Vol. 18, № 3. — P. 251—259.
117. Fisher D. M. Contextualized Personality Measures in Employee Selection: Extending Frame-of-reference Research with Job Applicant Samples / David M. Fisher, Sydnie Cunningham, Alison J. Kerr, Steven P. Allscheid // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2017. — Vol. 25, № 1. — P. 15—35.
118. Furnham A. HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests / Adrian Furnham // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2008. — Vol. 16, № 3. — P. 300—305.
119. Gaddis B. H. A Comparative Review of Current Practices in Personality Assessment Norming / Blaine H. Gaddis, Jeff L. Foster, Matthew R. Lemming // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2015. — Vol. 23, № 1. — P. 14—26.
120. Gatewood R. D. *Human Resource Selection* / Robert D. Gatewood, Hubert S. Field. — Orlando : The Dryden Press, 1990. — 686 p.
121. Giudice M. J. What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations // Matthew J. del Giudice // *Journal of Personality Assessment*. — 2010. — Vol. 92, № 1. — P. 78—89.

122. Goodworth C. T. Effective Interviewing for Employment Selection / Clive. T. Goodworth. — Cornwall : Business Books, 1979. — 138 p.
123. Hansen J.-I. C. User's Guide for the SVIB-SCII / Jo-Ida Hansen. — Stanford : Stanford University Press, 1984. — 86 p.
124. Hansen J.-I. C. What Goes Around, Comes Around / Jo-Ida Hansen // Journal of Vocational Behavior. — 1996. — Vol. 48, № 1-2. — P. 73—76.
125. Haywood H. C. Dynamic Assessment in Practice: Clinical and Educational Applications / H. Carl Haywood, Carol S. Lidz. — Cambridge University Press, 2007. — 400 p.
126. Hogan R. John Holland's Vocational Typology and Personality Theory / Robert Hogan, Rex Blake // Journal of Vocational Behavior. — 1999. — Vol. 55, № 1. — P. 41—56.
127. Holland J. L. Making Vocational Choices / John L. Holland. — Odessa, Florida : PAR Inc., 1997. — 304 p.
128. Howard P. J. The Big Five Locator: A Quick Assessment Tool for Consultants and Trainers / Pierce J. Howard, Phyllis L. Medina, Jane M. Howard // The 1996 Annual: Volume 1, Training. — San Diego, CA : Pfeiffer & Company, 1996. — P. 107—122.
129. Huffcutt A. I. An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature / Allen I. Huffcutt // International Journal of Selection and Assessment. — 2011. — Vol. 19, № 1. — P. 62—81.
130. Huffcutt A. I. Employment Interview Reliability: New Meta-Analytic Estimates by Structure and Format / Allen I. Huffcutt, Satoris S. Culbertson, William S. Weyhrauch // International Journal of Selection and Assessment. — 2013. — Vol. 21, № 3. — P. 264—276.
131. Hunter J. E. Estimation of Sampling Error Variance in the Meta-Analysis of Correlations: Use of Average Correlation in the Homogeneous Case / John E. Hunter, Frank. L. Schmidt // Journal of Applied Psychology. — 1994. — Vol. 79, № 2. — P. 171—177.
132. Iddekinge Ch. D. Developments in the Criterion-Related Validation of Selection Procedures: A Critical Review and Recommendations for Practice / Chad D. van Iddekinge, Robert E. Ployhart // Personnel Psychology. — 2008. — Vol. 61. — P. 871—925.

133. Konig C. J. Candidates' Ability to Identify Criteria in Nontransparent Selection Procedures: Evidence from an Assessment Center and a Structured Interview // Cornelius J. Konig, Klaus G. Melchers, Martin Kleinmann, Gerald M. Richter, Ute-Christine Klehe // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2007. — Vol. 15, № 3. — P. 283—292.
134. Konig C. J. Reasons for Being Selective When Choosing Personnel Selection Procedures / Cornelius J. Konig, Ute-Christine Klehe, Matthias Berchtold, Martin Kleinmann // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2010. — Vol. 18, № 1. — P. 17—27.
135. Kottke J. L. The Devil is in the Details: A Comment on «What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations» (Del Giudice, 2010) / Janet L. Kottke, Deborah A. Olson, Kenneth S. Shultz // *Journal of Personality Assessment*. — 2010. — Vol. 92, № 6. — P. 610—612.
136. Kubyszin T. Educational Testing and Measurement: Classroom Application and Practice (10th ed.) / Tom Kubyszin, Gary Borich. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2013. — 508 p.
137. Levashina J. They Don't Do It Often, But They Do It Well: Exploring the Relationship between Applicant Mental Abilities and Faking // Julia Levshina, Frederick P. Morgeson, Michael A. Campion // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2009. — Vol. 17, № 3. — P. 271—281.
138. Lim J. Can Commercial Games Function as Intelligence Tests? A Pilot Study / Jessie Lim, Adrian Furnham // *Comput Game J*. — 2018. — Vol. 7. — P. 27—37.
139. Linden W. J. Computerized Adaptive Testing / Wim J. van der Linden, Cees A. W. Glas. — Kluwer Academic Publishers Dordrecht : New York and others, 2002. — 323 p.
140. Linden W. J. Elements of Adaptive Testing / Wim J. van der Linden, Cees A. W. Glas. — New York : Springer Science + Business Media, LLC, 2010. — 437 p.
141. Lowman R. L. The Clinical Practice of Career Assessment: Interests, Abilities, and Personality / Rodney L. Lowman. — Washington : APA, 1995. — 317 p.
142. Makransky G. The Applicability of Multidimensional Computerized Adaptive Testing for Cognitive Ability Measurement in Organizational Assessment / Guido Makransky, Cees A. W. Glas // *International Journal of Testing*. — 2013. — Vol. 13. — P. 123—139.

143. Malakate A. Assessing Job Candidates' Creativity: Propositions and Future Research Directions / Anna Malakate, Constantine Andriopoulos, Manto Gotsi // *Assessing Job Candidates' Creativity*. — 2007. — Vol. 16, № 3. — P. 307—316.
144. Marcus B. Tests of Integrity, HEXACO Personality, and General Mental Ability, as Predictors of Integrity Ratings in the Royal Dutch Military Police / Bernd Marcus, Jan te Nijenhuis, Myckel Cremers, Kitty van der Heijden-Lek // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2016. — Vol. 24, № 1. — P. 63—70.
145. Miller C. E. The Coachability and Fakability of Personality-Based Selection Tests Used for Police Selection / Corey E. Miller, Gerald V. Barret // *Public Personnel Management*. — 2008. — Vol. 37, № 3. — P. 339—351.
146. *Modern Interviewing and Selection Techniques*. — New York : Alexander Hamilton Institute, 1979. — 80 p.
147. Moffat T. L. *Selection Interviewing for Managers* / T. L. Moffat. — New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1979. — 196 p.
148. Morelli N. A. Establishing the Measurement Equivalence of Online Selection Assessments Delivered on Mobile versus Nonmobile Devices / Neil A. Morelli, Robert P. Mahan, A. James Illingworth // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2014. — Vol. 22, № 2. — P. 124—138.
149. Nicklin J. M. Letters of Recommendation: Controversy and consensus from expert perspectives / Jessica M. Nicklin, Sylvia G. Roch // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2009. — Vol. 17, № 1. — P. 76—91.
150. O'Neil H. *Workforce Readiness* / Harold O'Neil, Keith Allred, Eva Baker, T. Bailey. — Mahwah: Lawrence Associates, Inc., 1997. — 467 p.
151. Ones D. Cognitive Ability in Personnel Selection Decisions // *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* / Deniz S. Ones, Chockalingam Viswesvaran, Stephan Dilchert. — Malden, 2005. — P. 143—173.
152. Ones D. S. In Support of Personality Assessment in Organizational Settings / Deniz S. Ones, Stephan Dilchert, Chockalingam Viswesvaran, Timothy A. Judge // *Personnel Psychology*. — 2007. — Vol. 60. — P. 995—1027.
153. Ostendorf F. A Comparison of Different Instruments Proposed to Measure the Big Five / Fritz Ostendorf, Alois Angleitner // *European*

- Review of Applied Psychology. — 1994. — Vol. 44, № 1. — P. 45—53.
154. Ostendorf F. Reflections on Different Labels for Factor V / Fritz Ostendorf, Alois Angleitner // European Journal of Personality. — 1994. — Vol. 8, № 4. — P. 341—349.
155. Ostendorf F. The Five-Factor Taxonomy: Robust Dimensions of Personality Description / Fritz Ostendorf, Alois Angleitner // Psychologica Belgica. — 1994. — Vol. 34, № 4. — P. 175—194.
156. Peskin D. B. Human Behavior and Employment Interviewing / Dean. B. Peskin. — New York : American Management Association, Inc., 1971. — 250 p.
157. Peterson S. Towards Best Practice in Physical and Physiological Employment Standards // Stewart R. Petersen, Gregory S. Anderson, Michael J. Tipton, David Docherty, Terry E. Graham, Brian J. Sharkey, Nigel A. S. Taylor // Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism. — 2016. — Vol. 41. — P. 47—62.
158. Robbins S. P. Training in Inter-Personal Skills / Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker. — New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1996. — 305 p.
159. Rolland J. P. Eléments de validité de construct de marqueurs des dimensions de personnalité du modelé en cinq facteurs / Jean-Pierre Rolland // Les Techniques psychologiques d'évaluation des personnes. — Paris : EAP, 1993. — P. 178—181.
160. Ryan A. M. Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practice / Ann Marie Ryan, Eva Derous // International Journal of Selection and Assessment. — 2016. — Vol. 24, № 1. — P. 54—62.
161. Salgado J. Personality in Personnel Selection // The Blackwell Handbook of Personnel Selection / Jesus F. Salgado, Filip de Fruyt. — Malden, 2005. — P. 174—198.
162. Salgado J. F. The Validity of Ipsative and Quasi-ipsative Forced-choice Personality Inventories for Different Occupational Groups: A Comprehensive Meta-analysis / Jesus F. Salgado, Neil Anderson, Gabriel Tauriz // Journal of Occupational and Organizational Psychology. — 2015. — Vol. 88. — P. 797—834.
163. Schmidt F. L. Cognitive Tests Used in Selection Can Have Content Validity as Well as Criterion Validity: A Broader Research Review and Implications for Practice / Frank L. Schmidt //

- International Journal of Selection and Assessment. — 2012. — Vol. 20, № 1. — P. 1—13.
164. Schmidt F. L. Content Validity and Cognitive Tests: Response to Kehoe (2012), Ployhart (2012), and Sackett (2012) / Frank L. Schmidt // International Journal of Selection and Assessment. — 2012. — Vol. 20, № 1. — P. 28—35.
165. Schmidt F. L. Handbook of Industrial, Work and Organizational psychology. Personnel Psychology / Frank L. Schmidt, John E. Hunter. — London, Thousand Oaks, New Delhi, 2001. — P. 51—70.
166. Schmidt F. L. The Validity and Utility of Selection Research Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings / Frank L. Schmidt, John E. Hunter // Psychological Bulletin. — 1998. — Vol. 124, № 2. — P. 262—274.
167. Schroffel A. The Use of In-Basket Exercises for the Recruitment of Advanced Social Service Workers / Alan Schroffel // Public Personnel Management. — 2012. — Vol. 41, № 1. — P. 151—160.
168. Scroggins W. A. Psychological Testing in Personnel Selection, Part II: The Refinement of Methods and Standards in Employee Selection // Wesley A. Scroggins, Steven L. Thomas, Jerry A. Morris // Public Personnel Management Volume. — Vol. 37, № 2. — P. 185—198.
169. Sjöberg L. Correction for Faking in Self-report Personality Tests / Lennart Sjöberg // Scandinavian Journal of Psychology. — 2015. — Vol. 56. — P. 582—591.
170. Smart B. D. Selection Interviewing: A Management Psychologist's Recommended Approach / Bradford D. Smart. — West Sussex : John Wiley & Son Ltd, 1983. — 292 p.
171. Smith F. D. Work Samples as Measures of Performance // Performance Assessment for the Workplace. Technical Issues / Frederick D. Smith. — Washington, D.C., 1991. — P. 27—52.
172. St-Sauveur C. Use of Situational Judgment Tests in Personnel Selection: Are the Different Methods for Scoring the Response Options Equivalent? / Catherine St-Sauveur, Sarah Girouard, Véronique Goyette // International Journal of Selection and Assessment. — 2014. — Vol. 22, № 3. — P. 225—239.
173. Taylor Y. A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods. A Practical Guide to Assessment Centers and Selection

- Methods : Measuring Competency for Recruitment and Development / Ian Taylor. — London : MPG Books Ltd, 2007. — 264 p.
174. Tett R. P. Personality Tests at the Crossroads: a Response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy and Schmitt / Robert P. Tett, Neil D. Christiansen // *Personnel Psychology*. — 2007. — Vol. 60. — P. 967—993.
175. Tews M. J. Beauty Revisited: The Impact of Attractiveness, Ability, and Personality in the Assessment of Employment Suitability // Michael J. Tews, Kathryn Stafford, Jinfei Zhu // *International Journal of Selection and Assessment*. — 2009. — Vol. 17, № 1. — P. 92—100.
176. The 1985 Revision of the Strong Vocational Interest Blank. — Stanford : Stanford University Press, 1985. — 6 p.
177. Thompson N. A. A Framework for the Development of Computerized Adaptive Tests / Nathan A. Thompson, David J. Weiss // *Practical Assessment, Research & Evaluation*. — 2011. — Vol. 16, № 1. — 9 p.
178. Thornton G. C. Evidence That Assessment Center Judgments Measure Dimensions of Management Performance / George C. Thornton // *Организационная психология*. — 2012. — Т. 2. — № 3. — С. 32—38.
179. Thornton G. C. Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students / George C. Thornton, Rose A. Mueller-Hanson. — Mahwah, NJ, London : Lawrence Erlbaum Associates, 2004. — 258 p.
180. Tsai W.-Ch. The Effects of Applicant Resume Contents on Recruiters' Hiring Recommendations: The Mediating Roles of Recruiter Fit Perceptions / Wei-Chi Tsai, Nai-Wen Chi, Tun-Chun Huang, Ai-Ju Hsu // *Applied Psychology and International Review*. — 2011. — Vol. 60, № 2. — P. 231—254.
181. Ungerson B. Recruitment Handbook / B. Ungerson, G. Atkinson, D. Bunter, J. Jenkins. — Essex: Gower Press, 1975. — 232 p.
182. Vidotto G. Using Overt and Covert Items in Self-Report Personality Tests: Susceptibility to Faking and Identifiability of Possible Fakers / Giulio Vidotto, Pasquale Anselmi, Luca Filipponi, Marco Tommasi, Aristide Saggino // *Frontiers in Psychology*. — 2016. — Vol. 7. — Article 863. — 11 p.
183. Viswesvaran Ch. Personality Measures in Personnel Selection: Some new contributions / Chockalingam Viswesvaran, Jurgen Deller,

- Deniz S. Ones // International Journal of Selection and Assessment. — 2007. — Vol. 15, № 3. — P. 354—358.
184. Wainer H. Computerized Adaptive Testing : a Primer / Howard Wainer, Neil J. Dorans, Ronald Flaugher, Bert F. Green, Robert J. Mislevy. — New York : Routledge, 2000. — 360 p.
185. Wigdor A. K. Performance Assessment for the Workplace / A. K. Wigdor, B F. Green, J. G. Bachman, V. J. Bentz. — Washington: National Academy Press, 1991. — 272 p.
186. Winfred A. The Use of Mobile Devices in High-stakes Remotely Delivered Assessments and Testing / Arthur Winfred, Dennis Doverspike, Gonzalo J. Munoz, Jason E. Taylor, Alison E. Carr // International Journal of Selection and Assessment. — 2014. — Vol. 22, № 2. — P. 113—123.
187. Zibarras L. D. A Survey of UK Selection Practices Across Different Organization Sizes and Industry Sectors / Lara D. Zibarras, Stephen A. Woods // Journal of Occupational and Organizational Psychology. — 2010. — Vol. 83, № 2. — P. 499—511.

Додаток А

Бланк україномовної версії ЛВП

П.І.Б. _____

Стать _____ Вік _____ Дата _____

Інструкція: В кожному рядку окреслить в коло той бал, котрий в найбільшій мірі відображає те співвідношення між протилежними за сенсом характеристиками, яке **характеризує Вас**. Користуйтеся всім діапазоном оцінок. Над питанням довго не розмірковуюйте, оскільки правильних чи неправильних відповідей немає.

1. Нетерплячий 5 4 3 2 1 Спокійний
2. Віддаю перевагу спілкуванню 5 4 3 2 1 Віддаю перевагу самотності
3. Гнучкий 5 4 3 2 1 Інертний
4. Доброзичливий 5 4 3 2 1 Різкий
5. Педантичний 5 4 3 2 1 Недбайливий

6. Обережний 5 4 3 2 1 Рисковитий
7. Оптимістичний 5 4 3 2 1 Песимістичний
8. Орієнтований на практику 5 4 3 2 1 Орієнтований на теорію
9. Великодушний 5 4 3 2 1 Себелюбний
10. Рішучий 5 4 3 2 1 Схильний вагатися

11. Легко розгублююсь 5 4 3 2 1 Незворушний
12. Відвертий 5 4 3 2 1 Скритний
13. Творчий 5 4 3 2 1 Звичайний
14. Схильний до співпереживання 5 4 3 2 1 Байдужий
15. Зосереджений 5 4 3 2 1 Легко відволікаюсь

16. Вразливий 5 4 3 2 1 Холоднокровний
17. Безпосередній у спілкуванні 5 4 3 2 1 Замкнутий
18. Шукаю нове 5 4 3 2 1 Віддаю перевагу звичному
19. Орієнтований на успіх 5 4 3 2 1 Прагну до індивідуальних
для всіх досягнень
20. Організований 5 4 3 2 1 Неорганізований

21. Легко виходжу з себе 5 4 3 2 1 Врівноважений
22. Говірливий 5 4 3 2 1 Мовчазний
23. Люблю невідоме 5 4 3 2 1 Віддаю перевагу знайомому
24. Довірливий 5 4 3 2 1 Скептичний до людей
25. Пунктуальний 5 4 3 2 1 Необов'язковий

N = _____ E = _____ O = _____ A = _____ C = _____

Додаток Б

Бланк російськомовної версії шкали ЛВП

Ф.И.О. _____

Пол _____ Возраст _____ Дата _____

Инструкция: В каждой строчке обведите в кружок тот балл, который в наибольшей степени отражает **характеризующее Вас** соотношение между противоположными по смыслу характеристиками. Пользуйтесь всем диапазоном оценок. Над вопросом долго не задумывайтесь, поскольку правильных или неправильных ответов нет.

- | | | | |
|-----|--|-----------|---|
| 1. | <i>Нетерпеливый</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Спокойный</i> |
| 2. | <i>Предпочитающий общение</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Предпочитающий одиночество</i> |
| 3. | <i>Гибкий</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Инертный</i> |
| 4. | <i>Доброжелательный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Резкий</i> |
| 5. | <i>Педантичный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Небрежный</i> |
| 6. | <i>Осторожный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Рисковый</i> |
| 7. | <i>Оптимистичный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Пессимистичный</i> |
| 8. | <i>Ориентированный на практику</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Ориентированный на теорию</i> |
| 9. | <i>Великодушный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Себялюбивый</i> |
| 10. | <i>Решительный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Склонный колебаться</i> |
| 11. | <i>Легко теряющийся</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Невозмутимый</i> |
| 12. | <i>Откровенный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Скрытный</i> |
| 13. | <i>Творческий</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Заурядный</i> |
| 14. | <i>Сопереживающий</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Безразличный</i> |
| 15. | <i>Сосредоточенный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Легко отвлекающийся</i> |
| 16. | <i>Впечатлительный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Хладнокровный</i> |
| 17. | <i>Непосредственный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Замкнутый</i> |
| 18. | <i>Ищущий новое</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Предпочитающий привычное</i> |
| 19. | <i>Ориентированный на успех
для всех</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Стремящийся к индивидуальным
достижениям</i> |
| 20. | <i>Организованный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Неорганизованный</i> |
| 21. | <i>Легко выходящий из себя</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Уравновешенный</i> |
| 22. | <i>Разговорчивый</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Молчаливый</i> |
| 23. | <i>Любящий неизвестное</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Предпочитающий знакомое</i> |
| 24. | <i>Доверчивый</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Скептически настроенный</i> |
| 25. | <i>Пунктуальный</i> | 5 4 3 2 1 | <i>Необязательный</i> |

N = _____ E = _____ O = _____ A = _____ C = _____

Додаток В

Матриця факторних навантажень для україномовної версії ЛВП

Номер пункту	Екстраверсія	Схильність до згоди	Добро совісність	Нейротизм	Відкритість досвіду
1	0,09	- 0,03	- 0,19	0,73	0,06
2	0,47	0,37	- 0,02	0,30	- 0,16
3	0,41	- 0,21	0,37	0,27	- 0,10
4	- 0,00	0,49	0,18	- 0,39	- 0,12
5	0,01	0,21	0,63	- 0,15	- 0,20
6	- 0,55	0,29	0,15	0,00	0,18
7	0,42	0,27	0,34	0,21	0,13
8	- 0,30	0,14	- 0,10	0,00	0,53
9	0,06	0,62	0,28	- 0,26	0,07
10	0,52	- 0,20	0,42	0,11	- 0,04
11	- 0,33	0,41	- 0,31	0,29	- 0,12
12	0,33	0,68	0,03	- 0,07	- 0,01
13	0,22	0,07	0,26	0,07	0,49
14	0,02	0,69	0,18	0,05	0,09
15	0,03	0,03	0,64	- 0,08	0,16
16	- 0,25	0,68	0,03	0,35	- 0,03
17	0,73	0,19	0,13	- 0,04	0,02
18	0,46	- 0,05	- 0,28	- 0,35	0,45
19	- 0,22	0,43	- 0,19	- 0,21	- 0,50
20	0,06	0,04	0,77	- 0,13	0,17
21	0,05	0,02	- 0,16	0,82	0,00
22	0,69	0,08	0,11	0,05	0,01
23	0,63	0,06	- 0,28	- 0,01	0,29
24	0,11	0,44	- 0,17	0,03	- 0,50
25	- 0,04	0,19	0,69	- 0,17	0,01

n = 124

Додаток Д

Матриця факторних навантажень для російськомовної версії ЛВП

Номер пункту	Екстраверсія	Добро совісність	Відкритість досвіду	Схильність до згоди	Нейротизм
1	0,29	- 0,36	0,26	- 0,60	0,17
2	0,63	- 0,09	0,16	0,15	0,17
3	0,14	0,09	0,61	0,00	- 0,08
4	- 0,04	0,05	0,05	0,77	0,22
5	- 0,05	0,77	0,04	0,11	- 0,01
6	- 0,18	0,45	- 0,31	0,05	0,33
7	0,32	0,01	0,12	0,42	- 0,17
8	0,05	- 0,13	0,24	0,36	- 0,02
9	0,19	0,05	- 0,10	0,55	0,02
10	0,32	0,21	0,29	0,06	- 0,56
11	- 0,07	- 0,24	- 0,43	0,03	0,52
12	0,67	- 0,08	- 0,19	0,10	- 0,08
13	0,06	0,14	0,44	- 0,16	- 0,04
14	0,35	0,28	0,16	0,22	0,39
15	- 0,17	0,62	0,19	- 0,05	- 0,07
16	0,26	0,12	0,11	- 0,01	0,74
17	0,74	0,03	0,15	0,02	- 0,05
18	0,08	- 0,15	0,76	0,07	- 0,03
19	0,32	0,00	- 0,36	0,08	- 0,09
20	0,13	0,84	0,12	0,03	- 0,08
21	0,32	- 0,15	0,11	- 0,65	0,26
22	0,75	- 0,05	0,16	- 0,20	0,14
23	- 0,01	- 0,07	0,75	0,02	0,02
24	0,32	0,03	- 0,20	0,52	0,21
25	0,04	0,66	- 0,27	0,09	0,09

n = 154

Додаток Ж
Таблиця для трансформації первинних показників у стени для
україномовної версії ЛВП

Стандартні бали	Шкала нейротизму	Шкала екстраверсії	Шкала відкритості досвіду	Шкала схильності до згоди	Шкала добро совісності	Стандартні бали
16		7		7		16
17						17
18				8		18
19		8				19
20						20
21			11		7	21
22		9		9		22
23						23
24					8	24
25		10	12	10		25
26	6					26
27					9	27
28		11		11		28
29			13			29
30	7				10	30
31		12				31
32				12		32
33	8		14		11	33
34		13				34
35				13		35
36			15		12	36
37	37	14				37
38				14		38
39					13	39
40		15	16			40
41	10				14	41
42				15		42
43		16				43
44	11		17		15	44
45				16		45
46		17				46
47					16	47
48	12		18			48
49		18		17		49
50					17	50
51	13		19			51
52		19		18		52
53					18	53
54						54
55	14	20	20			55
56				19	19	56
57						57
58	15	21				58
59			21	20	20	59
60						60
61		22				61
62	16			21	21	62
63			22			63
64		23			22	64
65						65
66	17		23	22		66
67		24			23	67
68						68
69	18			23		69
70		25	24		24	70
71						71
72						72
73	19				25	73
74			25			74

n = 124

Додаток 3
Таблиця для трансформації первинних показників у стени для
російськомовної версії ЛВП

Стандартні бали	Шкала нейротизму	Шкала екстраверсії	Шкала відкритості досвіду	Шкала схильності до згоди	Шкала добро совісності	Стандартні бали
20				8		20
21			9			21
22	7				7	22
23		8		9		23
24			10			24
25		9			8	25
26				10		26
27			11			27
28		10			9	28
29	8					29
30			12		10	30
31				11		31
32	9					32
33		11			11	33
34			13			34
35		12		12		35
36	10				12	36
37			14			37
38		13		13		38
39	11				13	39
40			15			40
41		14				41
42				14		42
43	12				14	43
44		15				44
45				45	15	45
46		16				46
47	13		17			47
48				16	16	48
49		17				49
50			18			50
51	14				17	51
52		18		17		52
53			19		18	53
54	15					54
55		19				55
56			20		19	56
57		20				57
58	16					58
59			21		20	59
60		21				60
61			21			61
62	17			20	21	62
63			22			63
64						64
65	18				22	65
66			23			66
67				21		67
68		24			23	68
69			24			69
70				22		70
71					24	71
72						72
73			25			73

n = 154

Навчальний посібник

Корольов Дмитро Костянтинович

ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Надруковано з готового оригінал-макету

Підписано до друку 05.03.19. Формат 60x90/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman. Друк різнографічний.

Ум. друк. арк. 9.3. Обл. вид. арк. 8.1. Наклад 300. Зам. 10.

Видавництво Житомирського державного університету імені Івана Франка

м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 40

Свідоцтво про державну реєстрацію:

Серія ЖТ №10 від 07.12.04 р.

електронна пошта (e-mail): zu@zu.edu.ua