

**В**опрос целесообразности проведения тестирования при приеме на работу обсуждается уже давно, и в будущем, уверена, еще не раз будет задан. Существует большое разнообразие различных видов и методик тестирования, которые в последнее время активно включают в свою работу HR-специалисты. Но, к сожалению, даже самая новая и совершенная методика не может дать стопроцентной гарантии успешности работы кандидата в дальнейшем.

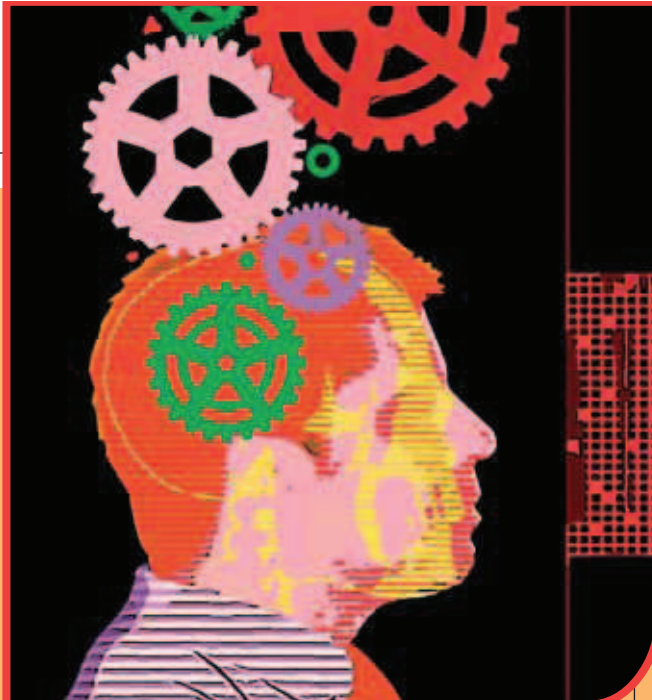
На мой взгляд, тестирование — это лишь один из инструментов, которым следует пользоваться выборочно во время оценки кандидата на вакантную должность. Причем у него, как и у любого другого инструмента, есть как свои плюсы, так и минусы.

### С чего начинать?

Считаю, что первым шагом, еще до того как начать адаптировать ту или иную методику тестирования для использования при приеме на работу, должно быть определение критериев, которые нам важны на вакантной должности. И только после этого следует приступить к разработке методов (в том числе и тестов), с помощью которых мы будем определять эти качества у кандидатов. Ибо, если у компании критерии оценки «бог знает какие», то и на работу в нее будут принимать «черт знает кого».

После того как мы определились кого ищем, надо понять, с помощью каких методов тестирования мы будем это делать.

Можно выделить следующие основные виды тестов.



### Личностные тесты

Данные тесты могут быть комплексными или направленными на изучение одного или нескольких личностных факторов.

Здесь надо сказать, что, например, западные компании при приеме на работу данные методы практически не используют. Это связано с различными ограничениями, накладываемыми законодательством в связи с борьбой с дискриминацией различного рода.

С моей точки зрения, люди с различными личностными характеристиками и темпераментами могут одинаково хорошо справляться с порученной им работой. Важно, чтобы у них была мотивация.

Например, если один сотрудник обладает феноменальной памятью, а другой, не имея таковой, все аккуратно записывает, а результат на выходе мы име-

# Тестировать нельзя не тестировать...

Елена НИКОЛАЕВА



ем одинаковый, то нам совсем не важно, является сотрудник холериком или флегматиком.

Если говорить о том, что мы проводим тестирование личностных качеств кандидата при приеме на работу, ставя во главу угла психологическую совместимость в коллективе, могу заметить, что рабочий кабинет — это не кабинет психоаналитика и, как правило, любой среднестатистический человек в состоянии контролировать свое поведение и, при необходимости, корректировать его.

Так что личностные тесты при приеме на работу, с моей точки зрения, лучше не использовать.

### Проекционные тесты

В классическом виде данные тесты предлагают тестируемому выстроить ассоциативные ряды с заданными рисунками, цветом или словами («кляксы» Роршаха, тест Люшера и т.д.).

Мне же представляется более правильным использовать при приеме на работу проекционные тесты, но с фокусировкой на поведение кандидата в той или иной рабочей ситуации.

Например, кандидату дают для обсуждения какую-либо предполагаемую рабочую ситуацию, в которой нет однозначного ответа. Скажем, «представьте, что вы работаете в компании со своим лучшим другом и неожиданно узнаете, что он обкрадывает компанию. Что вы будете делать?».

А далее мы предлагаем кандидату высказаться по данной теме. Если он говорит, что скажет о данном факте начальству, его можно спросить про чувство товарищества. Если же он делает выбор в сторону личных отношений с другом, то мы спрашиваем о соблюдении интересов компании.

В данном случае важно увидеть, насколько гибко кандидат реагирует на ситуацию, насколько он стрессоустойчив и как он умеет обосновать свою позицию в том или ином случае.

Такой вид тестирования при приеме на работу позволит отойти от шаблонов, и вы с большей долей вероятности увидите правдивую реакцию кандидата на ту или иную жизненную ситуацию. В дальнейшем это позволит вам сделать более обоснованный вывод — подходит кандидат для работы в компании или нет.

### Интеллектуальные тесты

Данный сегмент тестов — это лингвистические, логические, математические тесты, или тесты на определение IQ.

Такой вид тестов особенно хорош, если вы подбираете кандидата на должность знатока в клуб «Что? Где? Когда?», но в нашей реальной и зачастую полной рутинной рабочей деятельности скорее будет более важно увидеть процесс, как кандидат приходит к тому или иному решению.

Примеров таких задач множество, и есть вероятность, что ранее кандидат не прочел правильное решение этой задачи.

Например, я просила решить такую задачку. «У вас есть аптекарские весы и 8 монет. Одна из монет фальшивая. Какое минимальное количество взвешиваний необходимо, чтобы найти фальшивую



Насторожьтесь, если:

1. Тестовое задание вам предложили выполнить уже после того, как приняли вас на работу.

2. Задание объемно и требует специальной подготовки. Его невозможно выполнить во время собеседования в офисе.

3. Работодатель просит предоставить ему выполненное задание как можно скорее.

4. Оно связано с актуальными для компании проектами, текущими или будущими.

монету?» Далее я просила рассказать ход мыслей при ее решении.

### Профессиональные тесты

Данные тесты, наверное, одни из наиболее часто применяемых в рекрутинговой практике, и они предназначены выявлять профессиональные знания и навыки кандидатов.

Стандартизируя критерии оценки кандидатов при тестировании, они также позволяют существенно сэкономить время сотрудников отдела персонала, а также сотрудников других отделов в случае, когда те привлечены к процедуре рекрутинга.

В дополнение к вышесказанному профессиональные тесты помогают сотрудникам отдела персонала оценить кандидата в той сфере знаний, где они не обладают необходимыми компетенциями.

Ведь ни один сотрудник отдела персонала не может, да и не должен обладать всеми знаниями и навыками по специальностям других департаментов компании.

### Область применения тестов

Для наглядности можно составить пирамиду иерархии в компании, где внизу будут должности с четко прописанными и формализованными функциями (ассистенты, помощники и рядовые специалисты). Как правило, таких должностей в компании наибольшее количество.

Следующая ступень иерархии уже подразумевает большую самостоятельность действий и, соответственно, чуть меньше могут быть формализованы их функции. Чаще всего это ведущие специалисты и сотрудники творческих профессий.

Чем выше мы будем подниматься по ступеням данной пирамиды, тем менее формализованными будут и должностные обязанности сотрудников.

Что же касается тестирования при приеме на работу, то при приеме на должности начального уровня использование тестирования является наиболее оправданным.

Чем выше вакантная позиция, на которую ведется поиск кандидата, тем менее целесообразно использование тестирования как основного инструмента отбора кандидатов.

### Минусы тестирования

Для того чтобы результаты тестирования были корректными и действительно отражали реальные характеристики кандидата, последний должен отвечать на вопросы «без какого-либо украшательства действительности». Но ни для кого не секрет, что собеседование — это своего рода продажа. Кандидат продает себя компании, а компания — кандидату. И было бы странно рассчитывать, что в рекламе самого себя (кстати, это относится к обоим участникам процесса) не будет какого-либо приукрашивания и рекламных трюков.

С развитием технологий скорость распространения тестовых методик стремительно увеличивается. И ваша вчерашняя «убойная подборка тестов» уже сегодня становится известна заинтересованным лицам, а завтра ее узнают практически все желающие.

Еще одним важным моментом для правильной оценки кандидата является равенство условий тестирования для всех оцениваемых кандидатов.

В данном случае мы предполагаем, что они одинаково не подготовлены к вопросам, задаваемым во время тестирования. Но вы должны знать, что помимо упомянутого выше уже сейчас компании, которые оказывают услуги по трудоустройству, имеют в преискуранте такие пункты, как тестовое собеседование и посещение собеседования сотрудниками агентства до того, как туда приходит кандидат.

В результате, заранее «подготовленный» кандидат на собеседовании будет выглядеть гораздо привлекательнее.

С другой стороны, надо иметь в виду, что составление оценочных опросников и интерпретация их результатов должны проводиться профессионалом в данной области, а среди эйчаров далеко не все имеют необходимое образование и соответствующий опыт работы. Хочу отдельно подчеркнуть, что для того, чтобы стать хорошим профессионалом в области психологии, требуется не только диплом, но и годы практической деятельности в этой сфере.

Домашним самолечением у нас занимается практически каждый. Например, заболела голова. Мы достаем из аптечки таблетку (причем, скорее всего, эти таблетки нам либо давала мама еще в детстве, либо посоветовала провизор в аптеке). Если забыли дозировку, то читаем инструкцию, где много не совсем знакомых слов, и без каких-либо колебаний принимаем таблетку.



И надо сказать, что в 80 % случаев через какое-то время голова перестает болеть.

Но что привело к головной боли, и почему голова перестала болеть, мы профессионально объяснить не можем, да и не так нам это важно — голова-то уже не болит. Далее мы делаем вывод, что лекарство работает, и на прием к врачу идем только в экстренных случаях.

Так и с тестированием при приеме на работу. Кандидат приходит на собеседование, и мы в 80 % случаев применяем ту тестовую методику, которой с нами поделились, когда мы еще учились в вузе, или, в лучшем случае, ту, которую на основе нескольких методик мы сами составили пару лет назад. В результате 80 % кандидатов «успешно» проходят наш тест.

Кстати, недавно я прочитала о том, как после тестирования при приеме на работу кандидат умер. Правда, речь шла о конкурсе в спецподразделение. Тем не менее...

### Плюсы тестирования

*Во-первых*, проведение тестирования существенно экономит время не только сотрудников отдела персонала, но и специалистов из других департаментов, которые участвуют в процессе найма (если таковые задействованы).

*Во-вторых*, использование тестирования позволяет избежать субъективности и двойных стандартов в оценке кандидатов при приеме на работу.

Иногда мы можем столкнуться с нежеланием линейных руководителей принимать на работу тех или иных кандидатов, в том числе и потому, что они, иногда подсознательно, опасаются конкуренции с их стороны. В таком случае, проведение теста при приеме на работу дает нам дополнительный аргумент в пользу сильного кандидата, а возможность субъективной оценки при этом существенно снижается.

*В-третьих*, посредством тестирования у кандидата уменьшается возможность приукрасить действительность.

*В-четвертых*, получив на руки результаты тестирования, у нас появляется основа для проведения дальнейшего интервью, что опять-таки экономит время, а также дает нам направление, на которое стоит более подробно обратить внимание при проведении интервью.

Я являюсь сторонницей прагматичного подхода в использовании тестирования при приеме на работу. Использование тестов для выявления личностных качеств кандидата при приеме на работу нецелесообразно. Другие виды тестирования, напротив, являются удобным инструментом для сотрудников отдела персонала. При этом не стоит забывать, что каждый инструмент предназначен для какой-то конкретной области применения, и если молоток существует для забивания гвоздей, то ноутбук для этого использовать не стоит.

Подытоживая все вышеизложенное, можно сказать, что решать, в каком месте поставить запятую во фразе «тестировать нельзя не тестировать», каждый сотрудник, отвечающий за найм персонала, должен самостоятельно, учитывая, что ни один тест не может дать нам стопроцентную гарантию в том, что в дальнейшем кандидат будет долго и успешно работать в компании. ■

### Что делать кандидату, если потенциальный работодатель просит выполнить тестовое задание?



**Людмила ЗИХАНЧУК,  
HR-менеджер компании  
Exigen Services, г. Минск:**

— Сделать его. Это полезно, прежде всего, для самих соискателей: задания могут помочь

выявить сферы для развития, определить свой уровень. Ну а работодатель сможет проверить и знания, и управляемость, и умение размышлять и анализировать, и так далее. Если же возникают сомнения в честности и добросовестности работодателя (вдруг использует интеллектуальные потуги в своих целях, а на работу не возьмет?), то стоит хорошенько задуматься — а стоит ли вообще тратить на такого время? Но задание сделать все равно — для себя.