

УДК 31

DOI 10.21661/r-119358

*E.V. Левина*

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ  
ТЕСТОВЫХ МЕТОДИК В ПОДБОРЕ  
И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация:* в статье исследуется проблема использования тестовых методик в процессе подбора и аттестации персонала, а также для выявления особенностей формирования социально-психологического климата в малых группах и трудовых коллективах. Особую значимость имеет групповая динамика, включающая в себя индивидуальные предпочтения игроков в выборе стратегии поведения в конфликтной ситуации, в определении наиболее приемлемой социальной роли, в выявлении наиболее конструктивного и эффективного типа управленческого решения. Автор статьи предлагает набор тестовых методов, позволяющих на этапе подбора персонала определить социально-психологический тип индивида, выявить его индивидуальные поведенческие предпочтениями, что в дальнейшем может конструктивно влиять на работу команды.

*Ключевые слова:* аттестация персонала, подбор персонала, социальные роли, стратегии конфликтного поведения, типы управленческих решений, социометрия.

*E.V. Levina*

**FEATURES OF APPLICATION  
OF TEST TECHNIQUES IN SELECTION  
AND CERTIFICATION OF PERSONNEL**

*Abstract:* this article investigates the problem of use of test techniques in the course of selection and certification of personnel, and also for detection of features of formation of social and psychological climate in small groups and labor collectives.

*The group dynamics including individual preferences of players in the choice of strategy of behavior in a conflict situation in definition of the most acceptable social role, in identification of the most constructive and effective type of the administrative decision has the special importance. The author of the article offers a set of the test methods allowing to define social and psychological type of the individual at a stage of staff recruitment and to reveal its individual behavioral preferences that can structurally influence on team work.*

**Keywords:** personnel certification, staff recruitment, social roles, strategy of conflict behavior, types of managing decision, sociometry.

В последнее время в силу сложившейся сложной экономической обстановки особую актуальность приобретают эффективность труда и рост его производительности. Поэтому необходимость повышения эффективности труда определяет появление новых требований к подбору и оценке персонала организаций. В настоящее время все большую актуальность, на наш взгляд, принимают различные тестовые методики, позволяющие выявить индивидуальные предпочтения работников в выборе наиболее подходящей для него стратегии организационного поведения, что непосредственно воздействует на его производительность и эффективность. Для объяснения поведения индивида на рабочем месте социальные психологи и управленцы вводят следующий термин – «гражданское поведение» [1], которое они определяют как форму активности личности, интенсивность которой зависит как от индивидуальных, так и ситуативных факторов. В процессе социально-психологических исследований было выявлено, что ряд факторов оказывает первостепенное воздействие на организационное поведение человека, другие факторы второстепенны, оказывают опосредованное воздействие на поведение. Среди факторов так называемого «первого порядка» выделяют то, как сотрудники относятся к себе, своим коллегам, руководителю, организации в целом, своей профессиональной деятельности, а также к тем социальным нормам, которые приняты в организации. Факторы же «второго порядка» включают в себя индивидуальные особенности личности, ее психологические

черты и состояния, а также характеристики организационных процессов, таких как коммуникации, стили руководства и лидерства, постановка рабочих задач и принятия управленческих решений, справедливость в оценке достижений и про- чее [1; 2]. Приведенные факторы могут оказывать как непосредственное, так и опосредованное воздействие на друг друга и на поведение индивида. Так, напри- мер, стиль руководства, справедливая оценка достижений сотрудников, коррект- ная постановка задач и принятия управленческих решений влияет на социально- психологияческий климат в организации, что, в свою очередь, воздействует на процесс коммуникации, отношение сотрудников друг к другу и к организации в целом, а, соответственно, и может являться стимулом для повышения эффектив- ности и производительности труда. Поскольку подбор персонала и проведение аттестации становятся наиболее важными для формирования команды, методи- ческий и дидактический материал, обеспечивающий корректность данных про- цессов формируют различные тестовые методики, позволяющие выявить тип личности будущего сотрудника, предпочтительные стратегии поведения в ко- мандной работе и в возможных потенциальных конфликтах на рабочем месте, что воздействует на процесс коммуникации среди сотрудников разного уровня, процесс разработки и принятия управленческих решений, а также на качество профессиоанльной деятельности. При аттестации персонала также возможно ис- пользование социологического и социально-психологического инструментария.

Для объяснения групповой динамики целесообразным становится исполь- зование социометрии, предложенной Дж. Морено в середине прошлого столе- тия. Данная методика позволяет выявить особенности социально-психологиче- ского климата в коллективе и объяснить возникающие трудности, а также наме- тить пути решения проблемы. Измерение представляет собой опрос каждого члена малой группы с целью установления тех членов группы, с которыми он предпочел бы или, напротив, отказался бы выполнять определённый вид дея- тельности или взаимодействовать в какой-либо ситуации. Процедура социомет- рического измерения включает следующие элементы: определение варианта

(числа) выборов (отклонений); выбор критериев (вопросов) опроса; организация и проведение опроса; обработка и интерпретация результатов с использованием количественных (социометрические индексы) и графических (социограммы) методов анализа. Социограмма дает нам полное представление о картине взаимодействия членов малой группы, выделяя формальных и неформальных лидеров, аутсайдеров, также может описать эффект возможной поляризации в группе. Применение социометрии возможно на любой стадии функционирования группы.

Для подбора персонала, для формирования команды, для анализа индивидуальных стратегий поведения в групповой работе можно предложить комплекс тестовых методик, которые могут быть использованы как вместе, так и по отдельности.

Для определения стратегий поведения в конфликте широко используется тест Томаса-Килменна, который помогает выявить предпочтительные стили поведения в конфликте. Существуют следующие основные стили: конфронтация, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Первоначально эти стили были идентифицированы Дж. Холлом (J. Hall, 1969) в соответствии с двумя параметрами описания взаимодействия конфликтующих сторон. Одним из этих параметров является степень стремления каждой из сторон к реализации собственных целей, другим – степень готовности к установлению и поддержанию взаимоотношений с другой стороной. Для удобства данные параметры были прошкалированы от 1 (низкая степень стремления или готовности) до 9 (высокая степень).

Стиль поведения, выраженный соотношением 9/1, – это позиция тех, кто стремится достичь собственных целей любой ценой и игнорирует интересы других людей. Люди, придерживающиеся этого стиля, рассматривают свое поражение как проявление слабости и понижение собственного статуса. В то же время

---

победа вызывает у них чувство радости и удовлетворенности. Они не сомневаются в своей правоте, твердо отстаивают свою позицию и негодуют, если с ними не соглашаются.

Соотношение 9/9 характеризует людей, которые не только активно стремятся к достижению собственных целей, но и признают это право за другими. При этом различные цели сторон не рассматриваются как исключающие друг друга. Стороны приходят к выработке такого взаимоприемлемого решения проблемы, в соответствии с которым ни одна из сторон не должна жертвовать собственными целями ради целей другой стороны.

Стиль 5/5 основывается на убеждении, что лучше иметь хоть что-нибудь, чем ничего. Те, кто используют этот стиль, стремятся занять позицию, позволяющую каждой из сторон реализовать свои цели хотя бы частично. Это требует умения маневрировать и избегать прямой конфронтации по спорным вопросам.

В случае 1/1 конфликт рассматривается как бесполезный опыт и его следует избегать во что бы то ни стало. Этот стиль по существу является формой самоустраниния, а не отказа от участия в конфликте под давлением внешних обстоятельств. Его сторонники по возможности стараются придать столкновениям с другими участниками конфликта безличный характер и в случае разногласий будут отступать, не связывая себя принятием решений и поддержкой какой-либо из спорящих сторон.

Наконец, 1/9 является выражением позиции, занимая которую, люди переоценивают значение взаимоотношений и недооценивают значение собственных целей. Добиваясь одобрения со стороны других, они идут им навстречу даже в ситуации конфликта. При таком подходе высшей ценностью признаются общность интересов и гармония человеческих взаимоотношений.

Впоследствии пять основных стилей поведения сторон в конфликте получили широкое распространение благодаря методу Томаса-Килменна, разработанному в 1972 г. Графический вариант изображения этих стилей получил название «сетки Томаса-Килменна».

Характеристика каждого стиля связана с общим источником любого конфликта – противоположными интересами сторон. Параметрами описания стилей в соответствии с методикой Томаса-Килменна являются: степень настойчивости сторон в удовлетворении собственных интересов и степень их готовности к удовлетворению интересов другой стороны

В соответствии с методом Томаса–Килменна сотрудничество представляет собой такой стиль поведения в конфликте и его разрешения, при котором приоритетное значение имеет удовлетворение интересов сторон, а не урегулирование проблемы во что бы то ни стало и любыми средствами. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не будут удовлетворены также, хотя бы частично, интересы и другой стороны.

Стиль конфронтации характеризуется стремлением хотя бы одной из сторон к доминированию и получению односторонних преимуществ: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. «Зеркальным» отражением этой позиции является такая реакция на конфликт, когда одна сторона приспосабливается к интересам другой стороны. Удовлетворение интересов другой стороны через приспособление чаще всего предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов, либо игнорирование их вовсе: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Избегание выражается в игнорировании или фактическом отрицании наличия конфликта. Компромисс предполагает, что стороны идут на взаимные уступки лишь до некоторой степени, но при этом каждая из сторон так или иначе поступается собственными интересами: для того, чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый должен что-то потерять.

Все основные стили поведения сторон в конфликте, а именно: конфронтация (конкуренция), приспособление, избегание (уход) и компромисс, отнюдь не являются безусловно неконструктивными. Часто возникают ситуации, когда применение какого-либо стиля или их комбинаций является единственно возможным или вынужденным решением. Опросы по тесту К. Томаса показывают,

---

что нет людей, поведение которых в конфликтах так или иначе не было бы связано во всеми или большинством основных стилей.

Тестовая методика Томаса-Килменна представляет собой вариант опросного листа, состоящего из тридцати пар ситуаций. Респонденту следует выбрать наиболее характерную для него ситуацию [4].

Для определения ролей в малой группе, для создания эффективной команды возможно использование методики Крейгана-Райта. Поскольку наиболее эффективной и продуктивной считается группа, численность которой может варьироваться от 2 до 12 человек, то в группах такого «формата» важное значение имеет распределение ролей между участниками. В каждой малой группе индивид играет роль в соответствии со своим социальным статусом, уровнем образования, социально-демографическим положением. Исходя из перечисленных оснований, выделяются следующие социальные роли [5; 9, с. 195–197]:

1. Формальный лидер – это член группы, который обладает лидерскими качествами и способностями принимать решения в ситуации неопределенности. Влияние формального лидера на групповое взаимодействие можно определить понятием власти. Поскольку формальный лидер занимает высокий статус в группе, он несет ответственность за членов группы и за ту работу, которую выполняет данная группа.

2. Неформальный лидер. Неформального лидера группа назначает сама, и все члены группы испытывают к нему симпатию. Одной из наиболее важных функций, которую выполняет неформальный лидер, является создание благоприятного социально-психологического климата. В то время как формальный лидер несет ответственность за выполнение определенных задач, неформальный лидер в свою очередь отвечает за включенность каждого члена группы в процесс взаимодействия.

3. Разряжающий обстановку (tension releaser) или человек, снимающий напряжение в группе. Чем более гетерогенна группа, тем сложнее играть эту роль. Обладая способностью в нужный момент использовать какую-либо шутку

для снятия напряжения группы, человек, исполняющий эту роль, может помочь в разрешении межличностного конфликта. Данная роль отражает в себе также и роль неформального лидера, в отличие от которого, он не только чувствует окружающих, но и с помощью юмора или сарказма может воздействовать на ситуацию.

4. Информатор (*information provider*) или тот, кто обеспечивает группу необходимой информацией. Роль информатора является одной из распространенных ролей, встречаемых в малых группах. В функции информатора входит не только предоставление информации, но и оценка предложенных идей и критика тех позиций, которые не доказаны эмпирически. В группе приветствуется распределение этой роли между несколькими членами группы.

5. Критик (*central negative*) исполняет роль, подобную роли формального лидера. Каждый участник группы, который бросает вызов формальному лидеру, как в отношении выполняемой задачи, так и касательно процедурных вопросов, может считаться критиком (оппозиционером).

6. «Почемучка» (*questioner*) – это человек, который постоянно задает вопросы. Эта роль встречается в малых группах не часто, очень редко кто-то один исполняет только эту роль. Хотя в группах, где присутствует индивид, исполняющий данную роль, качество принимаемых решений значительно выше.

7. Молчаливый наблюдатель. Эта роль совершенно не ценится в малых группах. Во время живого обсуждения роль молчаливого наблюдателя заключается в наблюдении за процессом обсуждения и принятия решения, то есть наблюдатели следят за активным обсуждением других членов группы. В конце обсуждения точка зрения молчаливого наблюдателя может стать решающей.

8. Активный слушатель – это индивид, помогающий лидеру подводить итоги и приходить к консенсусу. Ему следует придерживаться нейтральной позиции и в то же время активно поддерживать и побуждать других членов группы к разработке и оценке идей.

9. Протоколист (recorder). Во время важного обсуждения группа выделяет человека, в обязанности которого входит фиксирование всех высказываний. Статус данного индивида достаточно низкий, и человек, исполняющий эту роль, чувствует свое подчиненное положение по отношению к другим членам группы. Для избежания подобной ситуации в группах принято менять эту роль между участниками обсуждения.

10. Эгоист (self-centered follower) – это человек, преследующий исключительно собственные цели, используя для этого группу.

Функции, которые возложены на перечисленные выше роли, призваны содействовать достижению целей, стоящих перед малой группой. Исключение составляет роль эгоиста, которая является прямой противоположностью других ролей. Если данную роль будет выполнять большинство членов группы, то группа прекратит свое существование. В практике групповой работы выделяют пять основных ролей, присутствие которых обязательно, остальные роли могут выполнять участники группы наряду со своими ролями (т.е. объединять в себе две роли) или данные роли будут отсутствовать. К обязательным относят следующие роли: формальный лидер, неформальный лидер, информатор, критик, снимающий напряжение.

Для идентификации индивидуальных предпочтений, имеющих непосредственное отношение к выбору роли в группе, нами предлагается Group Role Type Indicator [2, с. 32–40], представленный двумя профессорами Университета Иллинойса (США), Джоном Крейганом и Дэвидом Райтом. (John F. Cragan & David W. Wright) [6, с. 195–197]. Первоначально тест определения ролей в группе был разработан Габриэлем Васкесом (Gabriel Vasquez) в 1991 году, но не был опубликован. Позднее Дж. Крейган и Д. Райт предложили данный тест в своей работе «Коммуникации в малой группе», поэтому в дальнейшем мы будем именовать его как тест Крейгана-Райта. Данная методика является модификацией широко

известной методики Томаса-Килменна [9, с. 18–23] (определяющей индивидуальные стили поведения в конфликтных ситуациях) и позволяет идентифицировать роли участников малой группы.

Поскольку управление предполагает принятие как индивидуальных, так и групповых решений, а качество принятого решения определяет эффективность процесса управления, очень важным становится на стадии формирования команды выявить предпочтения в типе решений каждого игрока. Для определения индивидуальных стратегий поведений в процессе разработки и принятия управленческих решений нами была разработана тестовая методика, которая ориентируется как на предложенные методики выше, так и на теорию и практику принятия управленческих решений.

В данном контексте мы предлагаем следующую классификацию управленческих решений, которая берет в основу два параметра:

1. Ориентация лица, принимающего решения (ЛПР) на достижение цели и (или) решение поставленной задачи;
2. Ориентация ЛПР на группу (коллектив), а также социально-психологический климат в команде.

Исходя из предложенных оснований, можно выделить следующие типы управленческих решений [4, с. 427–428]:

1. *Командно-административное или авторитарное решение*, принимаемое ЛПР единолично (подобное решение имеет место в тех случаях, когда, во-первых, лидер проявляет нежелание «делиться» информацией, которая, как известно, является серьезным фактором, влияющим на статус, авторитет индивида или группы, а, во-вторых, коллективное обсуждение проблем даже в конструктивном «режиме» чревато разногласиями, спорами, конфликтами и может потребовать длительного времени. В подобной ситуации ЛПР максимально нацелен на достижение цели).

2. *Консенсусное (интегративное) решение* (наиболее конструктивный тип управленческого решения, который разрабатывает и принимает команда, члены

которой считают данное решение своим, что имеет непосредственное воздействие на реализацию принятого решения). Экспертная оценка.

3. *Компромиссное решение* (данное решение основывается на стремлении иметь хоть что-то, чем совсем ничего, каждый готов пойти на уступки, чтобы реализовать свои цели хотя бы частично, основным недостатком подобного типа решения является некоторая неудовлетворенность членов команды принятым решением).

4. *Решение путем «Нерешения» или игнорирование проблемы* (Негативное восприятия этапов развития ситуации может распространяться и на восприятие самой ситуации в целом. А поэтому подобное восприятие какого-либо отдельного элемента в процессе принятия решения может рассматриваться как помеха на пути достижения цели. Поэтому признание возникшей (а порой и конфликтной) ситуации расценивают как неудачу и считают, что проще его проигнорировать и что таким образом проблема решится сама. Подобное отношение может привести к тому, что конфликт примет скрытую форму, а потом разгорится в более остром виде, что негативно повлияет на его регулирование и разрешение).

5. *Уход или уклонение от решения или передача решения на усмотрение группы* (в данном случае речь идет о демократическом принятии управляемческого решения, в основе решения лежит мнение большинства, индивид принимает позицию большинства. В отличие от консенсусного решения, в рамках которого принимается экспертное решение, а все члены команды являются экспертами (высококвалифицированными специалистами) данный вид решения основан на мнении большинства, в состав которого могут входить и рядовые специалисты).

Здесь мы подчеркиваем, что в процессе принятия группового решения каждый действующий вносит свой вклад, а также вместе с собой несет свои субъективные личностные черты, которые воздействуют на сам процесс, а также на поведенческий аспект социального взаимодействия всех членов группы. Именно поэтому мы не можем абстрагироваться от социально-психологического климата

в группе. Поэтому, анализируя процесс принятия группового управленческого решения, следует придерживаться субъектно-деятельностного подхода, который включает в себя субъектно-объектные и субъектно-субъектные отношения.

Исходя из данного утверждения, мы прослеживаем взаимосвязь между индивидуальными предпочтениями членов группы в выборе социальных ролей, стратегий поведения в конфликтных ситуациях и типов управленческих решений, а соответственно, можно выделить взаимосвязь между существующими методиками Томаса-Килменна и Крейгана-Райта, а также предложенной нами универсальной типологией управленческих решений (табл. 1).

Для определения индивидуальных предпочтений в выборе того или иного типа управленческого решения мы предлагаем тестовую методику, которая поможет членам команды выявить свои личностные особенности в процессе разработки и принятия группового управленческого решения. Тест предполагает рассмотрение тридцати пар ситуаций и выбор наиболее подходящей для индивида, наиболее точно описывающей его поведение [7, с. 429–431].

Таблица 1

## Соотношение тестовых методик

<i>Методика Томаса-Килменна</i>	<i>Group Role Type Indicator</i>	<i>Типология управленческих решений</i>
Конфронтация	Формальный лидер (Task Leader):	Командно-административное, авторитарное решение
Сотрудничество	Неформальный лидер (Social-Emotional Leader)	Консенсусное интегративное решение
Компромисс	Информатор (Information Provider)	Компромиссное решение
Избегание	Критик (Central Negative)	Решение путем «НЕрешения», игнорирование решения (проблемы)
Приспособление	Снимающий напряжение (Tension Releaser)	Уход или уклонение от решения, передача решения группе

Предложенные методики позволяют работникам кадровых служб, руководителям и самим сотрудникам определить наиболее подходящую стратегию по-

ведения в процессе групповой работы, что позволит в дальнейшем наиболее эффективно организовать работу команды. Данные методики обладают огромным потенциалом, поэтому их можно использовать как в подборе, так и аттестации персонала, а также для анализа социально-психологического климата в команде.

### **Список литературы**

1. Гулевич О.А. Гражданское поведение в организации: условия и последствия // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. – №3. – С. 78–96.
2. Гулевич О.А. Контр-продуктивная активность в организации: определение, виды, факторы // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. – №4. – С. 49–58.
3. Климова С.Г. Современный работник: концептуализация и эмпирическая проверка понятия / С.Г. Климова, Р.Н. Абрамов // Мир России. – 2010. – №2.
4. Козлов А.С. Регулирование и разрешение конфликтов: стратегии, подходы и основные стили // Прикладная Психология. – 1999. – №5. – С. 18–23.
5. Козлов А.С. Роли в малой группе: методика Крейгана-Райта / А.С. Козлов, Е.В. Купцова (Левина) // Школьный логопед. – 2008. – №4. – С. 32–40.
6. Козлов А.С. Теория и практика управленческих решений: Учебное пособие / А.С. Козлов, Е.В. Купцова (Левина). – М.: МГПУ, 2010. – 167 с.
7. Левина Е.В. Особенности фасилитации внутригрупповой работы в условиях социально-ориентированного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – №05 (52). – май 2013. – С. 422–433.
8. Левина Е.В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе // Принятие решений в системе образования: Сборник научных трудов / Под общей редакцией С.В. Ивановой. – М.: ФГНУ «Институт теории и истории педагогики» РАО; АНОО «Издательский Центр ИЭТ», 2014. – С. 112–126.
9. Cragan J.F., Kasch C.R., & Wright D.W. Communicating in small groups: Theory, Process, Skills (7th ed.). – Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.

**Левина Елена Владимировна** – канд. социол. наук, доцент кафедры «Социология, социальная работа и молодежная политика» НП ВО «Институт международных социально-гуманитарных связей», Россия, Москва.

**Levina Elena Vladimirovna** – candidate of social sciences, associate professor of “Sociology, Social Work and Youth Policy” of “Non-profit partnership of higher education “Institute of International Social Humanitarian Relations”, Russia, Moscow.

---