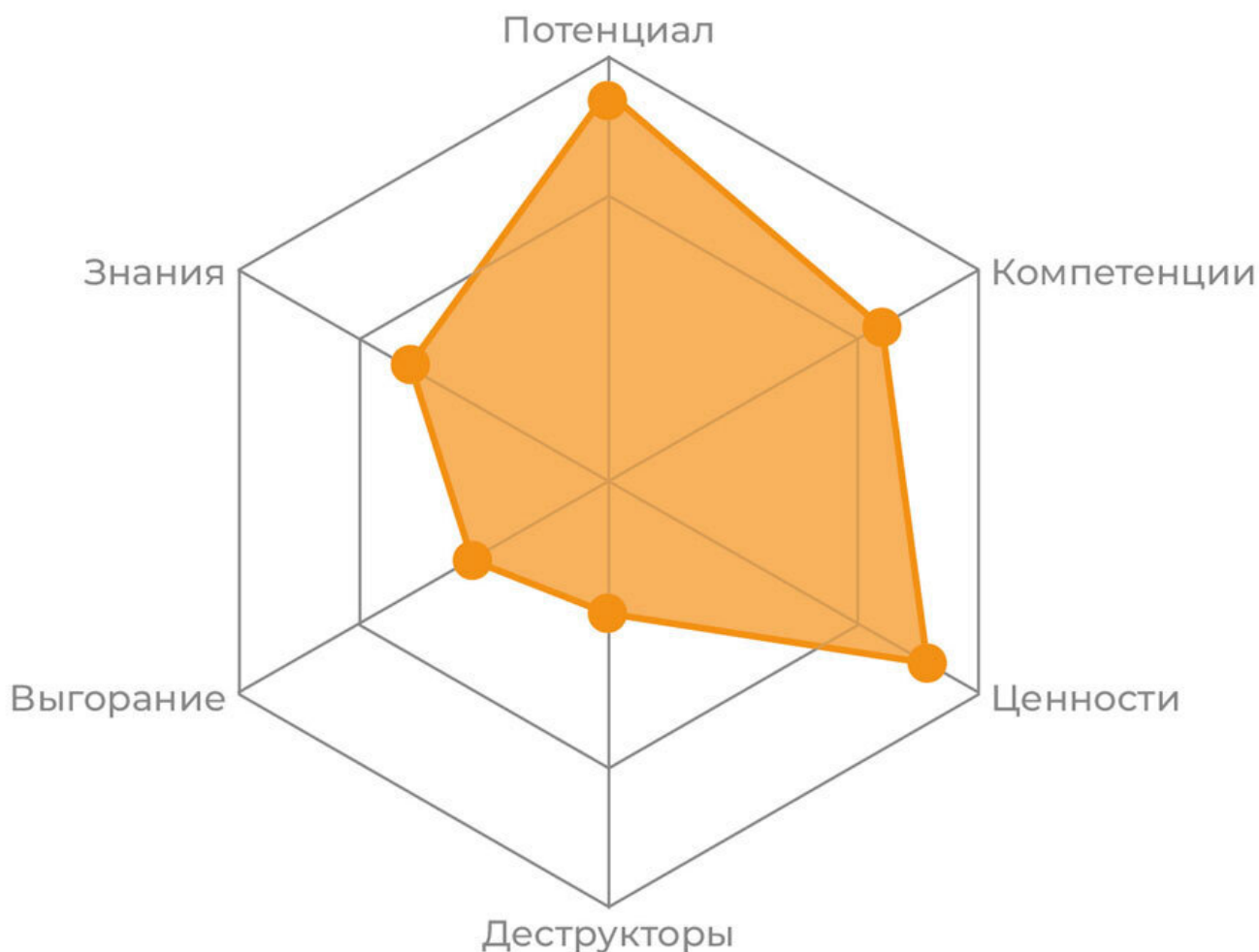


Тесты для оценки персонала

Как принимать кадровые решения
на основе данных, а не ощущений



Юрий Шатров

Старший партнер «ЭКОПСИ»



Юрий Шатров

**Тесты для оценки персонала: Как
принимать кадровые решения на
основе данных, а не ощущений**

«Альпина Диджитал»

2027

УДК 331.108.65:159.9.072
ББК 65.291.6-21 + 88.56

Шатров Ю. И.

Тесты для оценки персонала: Как принимать кадровые решения на основе данных, а не ощущений / Ю. И. Шатров — «Альпина Диджитал», 2027

ISBN 978-5-00-632792-4

Тесты – вещь настолько универсальная и повсеместная, что многие не представляют без них своей профессиональной жизни. С помощью тестов отбирают кандидатов при устройстве на работу, проверяют уровень знаний, проводят ежегодные программы оценки, принимают решения, нужно ли сотрудникам обучение, и решают другие важные задачи. Перед вами не учебное пособие, а подробное практическое руководство для рекрутеров, специалистов по оценке персонала, HR-директоров и руководителей. Автор книги, старший партнер «ЭКОПСИ», психолог Юрий Шатров, объясняет сложные вещи простым языком, благодаря чему вы легко сможете применять полученные из книги знания на практике. При проведении своих подробнейших исследований Юрий Шатров опирается на обширную научную базу, а также знакомит читателей с историями из профессиональной жизни и реальными кейсами. Книга будет полезна и новичкам, и тем, кто уже много лет применяет тесты в HR-практике, но желает подходить к этому более ответственно и внимательно.

УДК 331.108.65:159.9.072
ББК 65.291.6-21 + 88.56

ISBN 978-5-00-632792-4

© Шатров Ю. И., 2027

© Альпина Диджитал, 2027

Содержание

Предисловие	9
Предисловие эксперта	11
Введение	13
О чем и для кого эта книга	13
Об авторе книги	15
Выжимка книги	17
1. Что такое тесты для оценки персонала	18
2. Зачем и как можно применять тесты	19
3. Какие есть виды тестов	20
4. Как выбрать подходящий тест	21
5. Как организовать и провести тестирование	22
6. Как защитить тесты от обмана со стороны участников	24
7. Как взаимодействовать с заказчиком тестирования	25
8. Как встраивать тесты в HR-задачи и процессы	26
9. Как принимать решения на основе тестов	27
10. Как предоставлять обратную связь по тестам	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Шатров Юрий Игоревич

Тесты для оценки персонала: Как принимать кадровые решения на основе данных, а не ощущений

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Редактор: *Мария Бутикова*

Главный редактор: *Сергей Турко*

Руководитель проекта: *Ольга Равданис*

Арт-директор: *Юрий Буга*

Корректоры: *Мария Стимбирис, Елена Чудинова*

Верстальщик: *Максим Поташкин*

© Юрий Шатров, 2027

© ООО «Альпина Пабlishер», 2027

* * *

Юрий Шатров

Тесты для оценки персонала

Как принимать кадровые решения
на основе данных, а не ощущений

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2027

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому

другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*Посвящаю эту книгу
нашей дочке Полине.
Мир – очень интересное место,
Поль, познавай его*

Предисловие

Тесты давно стали частью нашей профессиональной жизни. С их помощью отбирают кандидатов при приеме на работу, формируют кадровый резерв, оценивают потенциал, проверяют знания, строят программы развития и принимают решения об обучении сотрудников. При этом отношение к тестам остается противоречивым. Одни ждут от них почти безошибочного знания о человеке. Другие считают их формальностью или источником заблуждений о людях. И те и другие часто упускают главное: тест не магия и не приговор, а инструмент. Его польза зависит от того, насколько правильно он выбран, встроен в процесс управления персоналом и интерпретирован.

Надо признать, что в «ЭКОПСИ» мы первое время сами сторонились тестов, предпочитая им центры оценки или глубинные интервью. Тесты казались нам слишком поверхностными, неточными. Это убеждение начало меняться около 15 лет назад, во многом благодаря усилиям двух человек – Евгения Лурье и Юрия Шатрова, автора этой книги. Сегодня «ЭКОПСИ» – один из лидеров рынка корпоративной психометрики в России и странах СНГ, а наш флагманский продукт – тест управленческого потенциала Potential in Focus (PiF) – прошли сотни тысяч руководителей, включая участников всех шести сезонов конкурса «Лидеры России».

Эта книга ценна именно тем, что возвращает тестирование в область профессионального здравого смысла, находит ему правильное место. Автор не пытается доказать, что тесты способны заменить интервью, руководителя, экспертную оценку или оценку результатов работы. Напротив, он последовательно показывает границы тестирования: где оно помогает, где бесполезно, а где может навредить. Такой подход особенно важен для HR-практики, в которой инструменты оценки слишком часто либо переоценивают, либо отвергают целиком.

Перед читателем не академический учебник по психометрике «для своих», не реклама и не защита тестов. Это практическое руководство для тех, кто принимает реальные кадровые решения: рекрутеров, специалистов по оценке, HR-директоров, руководителей и заказчиков оценочных проектов. Юрий объясняет сложные вещи простым языком: чем тест отличается от опросника, опроса и анкеты; что такое валидность и надежность и зачем они нужны; как выбрать качественный инструмент; как организовать тестирование; как защитить процедуру от искажений; как давать обратную связь и как не превращать результаты тестов в «управленческую дубинку».

Сильная сторона книги – соединение науки, бизнес-логики и живого опыта. В ней есть исследования, цифры и ссылки на научные работы, но они не подавляют читателя. Есть управленческие кейсы, но они не превращают книгу в набор историй. Есть практические рекомендации, но они не отрываются от главного вопроса: какое решение о людях мы собираемся принять и имеем ли мы право опираться на эти данные?

Эта книга также честно говорит о вреде плохого тестирования. Тесты нельзя использовать для увольнений, дисциплинарных взысканий, премирования или оправдания заранее принятых решений. Некачественный тест и неправильно организованная процедура создают иллюзию объективности – возможно, самую опасную иллюзию в управлении людьми. Поэтому автор постоянно возвращает читателя к ответственности перед участником и перед бизнесом.

Перед вами книга, которая помогает выбрать зрелый подход к использованию тестов в работе с персоналом. Она будет полезна и тем, кто только начинает работать с тестами, и тем, кто уже много лет применяет их в HR-практике, но хочет делать это точнее, честнее и ответственнее.

*Павел Безручко,
управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»,
председатель экспертного совета конкурса «Лидеры России»*

Предисловие эксперта

Едва ли не впервые на русском языке появилась книга, которая содержит достаточно строгие положения современной тестологии (науки о тестах), но при этом написана языком, вполне доступным для широкой аудитории. Очевидно, положительно сказывается тот факт, что автор книги – Юрий Шатров – является не кабинетным теоретиком (сотрудником научного или образовательного учреждения), а сотрудником известнейшей в России коммерческой организации «ЭКОПСИ», а значит, активным разработчиком востребованных тестовых методик, что предполагает постоянные контакты с пользователями – специалистами по эйчар-оценке персонала, то есть требует делового общения на языке пользователей.

В этом плане очень показательным является самый первый раздел книги – так называемая «Выжимка» (ну уж явно это не академический термин). Я надеюсь, что именно вполне остроумная «Выжимка» пробудит у читателя-практика интерес ко всем последующим главам, ибо какие-то советы здесь сформулированы как бы коротко и просто, но потребуют уточнения, то есть внимательного чтения всей книги (!).

Какие еще несомненные достоинства данной книги рецензент хотел бы подчеркнуть?

Автор приводит объективные данные достаточно массовых опросов, развеивающие мифы противников тестирования о том, что люди все поголовно ненавидят тесты. По мере роста в России культуры применения тестов (а также качества самих тестов) у многих участников тестирования уже формируется вполне рабочее, спокойно-позитивное отношение к тестам. Только не надо нарушать профессионально-этические принципы. Автор не устает повторять на многих страницах книги, что тесты, например, нельзя применять для увольнения или премирования.

Книга содержит многочисленные наглядные таблицы, наполненные полезной конкретной информацией. Это помогает читателю сориентироваться в разных терминах, которыми разные авторы тестов частенько обозначают одни и те же тестируемые психические свойства, знания и умения. Эти термины-синонимы показаны в разных колонках таблицы, но в одной строке.

Заслуживает всяческого одобрения освещение вопроса о так называемых «нелегальных пиратских копиях популярных тестов». В книге дается вполне достоверный и современный перечень таких тестов и обоснованное предупреждение о том, что пиратские копии – источник больших недоразумений и проблем. Как правило, их не сопровождает «психометрическое руководство» (сведения о том, насколько текущая версия что-то реально измеряет или ее уже пора обновлять; каковы границы применения данной методики). Такие копии лишены авторской поддержки, что в ряде случаев оказывается критичным обстоятельством.

Книга отражает ключевые новшества в технологии тестирования XXI в.: например, это онлайн-тестирование и прокторинг, а также вопросы влияния на практику тестирования со стороны нейросетевых моделей ИИ. В этом смысле автор в своей книге обозначает очень серьезную заявку на то, чтобы стать лидером нового состава комиссии по обновлению очень важного методического документа – так называемого «Российского стандарта тестирования персонала». Изданный в 2015 г. под моим руководством этот документ к настоящему времени явно устарел в целом ряде разделов.

Моя рецензия на эту очень интересную и полезную книгу не была бы объективной, если бы я обошел стороной определенные дискуссионные вопросы, по которым у меня с автором нет полного согласия. Автор иногда использует неточные термины, ставшие, увы, весьма популярными и за рубежом, и в нашей стране. Это, например, бестолковое с точки зрения научной дифференциальной психологии различение «хард-скиллз и софт-скиллз», отсутствие упоминания «операциональных знаний» (речь идет в книге только о «процедурных тестовых заданиях»), неточное обозначение даже некоторых личностных факторов из знаменитой Большой пятетки.

Дело в том, что четвертый фактор явно точнее соответствует русскому термину «Организованность», несколько хуже – международному термину «Сознательность», тогда как автор применяет термин «Добросовестность», слишком сближая смысл этого фактора с «Честностью» (а это уже первый фактор «Большой шестерки»). Да и канонический порядок перечисления этих факторов автор почему-то изменяет. Кроме того, в книге явно не хватает некой «концептуальной карты конструкторов» (или «атласа психических свойств»), то есть структурной схемы понятий, являющихся предметом тестовых измерений. Без такой карты набор измеряемых свойств – это бессистемный «темный лес», в котором легко заблудиться.

Но в целом работа Юрия Шатрова – это очень полезный источник современных знаний для практиков, использующих метод тестов.

*Александр Шмелёв, доктор психологических наук, заслуженный профессор
МГУ имени М. В. Ломоносова, основатель и научный руководитель группы
компаний «Гуманитарные технологии»*

Введение

О чем и для кого эта книга

Тесты – уже обыденная часть нашей жизни. Мы проходим их в школе и университете, в военкомате и при посещении психолога. С помощью тестов в интернете мы пытаемся лучше узнать себя. Тесты используют и в более «экзотических» целях – например, для определения виновности обвиняемого в рамках судебно-психиатрической экспертизы, для оценки эмоционального состояния военных перед отправкой их на задание, для измерения степени эмоционального выгорания у учителей и врачей.

Коммерческие компании и государственные структуры тоже используют тесты – при найме на работу, при продвижении сотрудника на новую должность, для проверки успешности программы обучения. Согласно исследованиям, в России 69% организаций используют тесты¹, и чем крупнее организация, тем выше шанс, что она проводит тестирование. За рубежом 82% организаций используют тесты².

Тесты крайне удобны. В короткий срок можно протестировать большое количество людей – и получить автоматически рассчитанный результат. Самые крупные компании тестируют ежемесячно тысячи, а иногда – десятки тысяч людей. Тесты ставят людей в равные условия – они отвечают на схожие вопросы, их ответы интерпретируются по общим правилам. Оценка получается беспристрастной и объективной.

Но тесты могут использоваться неправильно и даже во вред. Некоторые организации применяют тесты в задачах, в которых они недостаточно эффективны, – вместо них нужно использовать интервью, кейсы и другие методы оценки. Другие используют результаты тестирования как предлог для увольнения или премирования. Тесты могут даже использоваться как избыточный и ненужный инструмент – когда руководитель имеет большой опыт работы с сотрудником и уже знает достаточно о его квалификации.

Эта книга – руководство по использованию тестов в оценке персонала. Обещаю разобрать этот инструмент со всех сторон, ответив на следующие вопросы:

- Зачем в целом использовать тесты?
- Какие бывают тесты и для каких задач они подходят?
- Как отличить хорошие тесты от плохих?
- Как провести тестирование?
- Какое будущее у тестов?

Книга написана для тех, кто только начинает использовать этот инструмент, – для рекрутеров, бизнес-тренеров, специалистов по оценке персонала, линейных руководителей. Поэтому я практически не углубляюсь в математический аппарат тестирования. Самые сложные статистические термины ограничены одной главой, про самостоятельную проверку точности тестов.

Но и эксперты смогут найти в книге много полезного. Там, где это важно и интересно, я даю более глубокие знания. А чтобы теория не оставалась абстрактной, я включил в книгу необычные кейсы из своей и мировой практики: Тимоти Лири, сбежавший из тюрьмы благодаря обману теста, который сам же и создал; власти Южной Кореи, перенесшие 94 авиарейсы

¹ Исследование «Будущее оценки персонала» // ЭКОПСИ, 2022. <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-issledovaniya-budushchee-otsenki-personala/> (дата обращения: 20.06.2026).

² Zielinski, D. (2018). *Predictive assessments give companies insight into candidates' potential*. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/predictive-assessments-give-companies-insight-candidates-potential> (дата обращения: 20.06.2026).

ради тишины на экзамене; клиент, которому мы заблокировали тесты, узнав, что их купили для увольнений.

Об авторе книги

Давайте познакомимся. Меня зовут Юрий Шатров, я старший партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»³ и отвечаю в компании за практику Digital Assessment. Со своей командой я разработал много разных тестов – от традиционных тестов способностей и опросников до технологий, основанных на искусственном интеллекте. Через наши тесты прошли 850 тысяч человек из 4500 российских и зарубежных компаний.

Я пришел в сферу тестирования персонала в 2014 г. Тогда я понимал, что, хотя по образованию я психолог, для работы психотерапевтом мне не хватает эмпатии и, как мне тогда казалось, мягкости. Меня увлекало другое – достоверные исследовательские данные об устройстве человеческой психики. А еще больше – как это внутреннее устройство можно измерить. «Душемера» я так и не изобрел, но самый научно обоснованный вид измерения человека – тестирование – постарался изучить как можно глубже.

Со временем я стал делиться с рынком знаниями о тестировании. Через рассказ другим я структурировал свой опыт. Сначала вел блог, посвященный оценке персонала⁴. Потом понял, что это недостаточно мощный инструмент, и задумал написать книгу. Как раз в это время Сергей Турко – главный редактор издательства «Альпина Паблишер» – обратился к «ЭКОПСИ» с идеей издать книгу о тестировании персонала. Я с радостью принял это предложение.

Свои знания я получил во многом благодаря особенно крупным проектам. Это конкурс управленцев «Лидеры России», в котором я организовывал тестирование со стороны провайдеров оценки. И это проекты многих наших других клиентов – «Роснефть», «Сбер», ВТБ, «Газпром нефть», «Яндекс», «Магнит», «Росатом», «Красцветмет», «Зарубежнефть», «Х5», РЖД. Я участвовал в разработке новых инструментов оценки, внедрял их, измерял эффективность тестов и модифицировал их. Я дорожу тем доверием, которое мне оказали клиенты, и возможностью работать с ними.

Я благодарен своим коллегам, учителям и близким людям. Без их помощи эта книга не вышла бы. В первую очередь спасибо Павлу Безручко – за толчок к написанию книги и внимательные рецензии всех рукописей. Сергею Турко – за поддержку идеи и за терпение, проявленное во время долгого написания книги. Александру Комкову – за обратную связь по нескольким самым сложным для меня главам. Павлу Дегтяреву – за обсуждения самых невыристых вопросов в оценке за бокалом (в последние годы чаще безалкогольного) пива. Ирине Александровне Петуховой, чьи лекции и наставления вызвали у меня желание изучать психологию. Вячеславу Николаевичу Цапкину, статьи которого когда-то пробудили во мне интерес к психотерапии. Андрею Феликсовичу Копьеву – за то, что открыл для меня мир оценки и поддерживал интерес к консалтингу. Фёдору Ефимовичу Василиюку, которого, к огромному сожалению, с нами уже нет, – за открытие для меня объемного душевного мира человека. Юрию Самолову – за то, что когда-то доверил мне работу психометрика в своей компании. Евгению Лурье – за то, что пригласил меня в «ЭКОПСИ», за то, что был и остается моим визави в диалогах про оценку, и за веру в меня. Всей команде «Альпины», работавшей над книгой (и в особенности Ольге Равданис), – за готовность работать с несколькими массивными версиями рукописи и сотнями комментариев с моей стороны. У меня всегда было ощущение, что вы отнеслись к моей книге как к своей. Александру Георгиевичу Шмелёву, Татьяне Баскиной, Алексею Комиссарову, Ольге Филатовой, Нине Осовицкой, Михаилу Гребенюку, Анне Браун – за то, что прочитали рукопись и откликнулись на нее своими отзывами и обратной

³ Крупнейшая в России консалтинговая компания в области управления персоналом и одна из самых быстро растущих – в области стратегического консалтинга (по данным рейтинга RAEX за 2024 г.). – *Здесь и далее прим. авт.*

⁴ Читатель может ознакомиться с ним по ссылке <https://digital.ecopsy.ru/blog>

связью. Поддержка профессионалов, чей взгляд на работу с людьми я давно уважаю, придала мне уверенности на финишной прямой. Моим психотерапевтам – назовем их О. Ш., А. Н., Н., С. (да, как психолог я сам люблю психологов) – за то, что помогли мне стать тем, кем я являюсь сейчас. Также отдельная благодарность людям, которые сильно повлияли на мое профессиональное мировоззрение: Марку Розину, Александру Севостьянову, Григорию Финкельштейну, Алексею Попову, Антону, Полине Румянцевой, Андрею, Даниилу Мартыненко, Сергею Ильину, Александру Иосифовичу Сосланду, Арине Коркмаз, Андрею Панову, Алишере Ирзагиеву, Николаю Кондратьюку, Камилле Мантаевой, Марии Макарушкиной, Максиму Маркосову, Наталье Петровне Бусыгиной, Майе Колосницыной, Марии Максимовой, Михаилу Стависскому, Николаю Милову, Анне Тимофеевой, Алексею Кудимову, Кириллу Антонову, Веронике Луцкиной, Войславу Субботичу, Софии Резниченко, Юлии Вячеславовне Кортневой, Николаю Тиходееву, Максиму Луцику, Елене Беляевой, Артёму Гринёву, Станиславу Михайловичу Морозову, Дмитрию Георгиевичу Сорокову и Марине Геннадьевне Сороковой, Евгению Николаевичу Осину. Моим братьям Диме и Саше – просто за то, что вы есть в моей жизни. Конечно, моим родителям, а также бабушке Ларисе и дедушке Ивану – за то, что когда-то поддерживали мое желание стать психологом. Игорю – за то, что составлял моему отчиму компанию в заумных разговорах о науке, природе языка и философии измерения (а иногда – и в просмотре фильмов ужасов). И, безусловно, моей жене Кате за то, что терпела мои вечера и выходные за рукописью, верила в эту книгу, когда я сам сомневался, и вообще – за совместный путь.

Верю, что эта книга поможет повысить качество тестирования в нашей стране.

Выжимка книги

Думаю, что вы уже удивились толщине книги. Но гарантирую, что я включил в нее только самое необходимое. Чтобы вы смогли «нырнуть» в интересующую вас главу, я сделал выжимку из всей книги.

1. Что такое тесты для оценки персонала

Определяйте тест через ключевые признаки

- Тест – стандартизированный и валидизированный инструмент оценки психологических качеств, прогнозирующих поведение в работе.
- Стандартизированность означает равные условия: сопоставимые задания, единые правила оценки и интерпретации.
- Валидность – доказанная связь результатов теста с важными для организации событиями: результативностью, поведением, удержанием, успешностью обучения.
- Невалидизированный инструмент нельзя применять в HR, так же, как нельзя лечить препаратом, не прошедшим клинические испытания.
- Тесты оценивают скрытые качества (латентные конструкты): знания, способности, личностные особенности, мотивацию, ценности.

Различайте тесты, опросники, опросы и анкеты

- Тесты в узком смысле слова предполагают правильные ответы (знания, навыки, интеллект).
- Опросники не имеют единственно правильного ответа: человек сообщает о себе, своих установках, мотивации, ценностях, поведении.
- Опросы оценивают внешнюю среду (условия работы и особенности культуры), анкеты фиксируют факты биографии. Проективные методики не считаются тестами в строгом психометрическом смысле.

2. Зачем и как можно применять тесты

Не считайте тесты универсальным инструментом

- Задача тестов – дать дополнительную информацию о человеке, особенно о том, что непонятно из резюме, интервью или текущего поведения.
- Тесты бесполезны или даже вредны, если ими пытаются прикрыть управленческие решения, политическое давление или заранее принятое мнение.

Показывайте пользу тестов на языке бизнеса

- Грамотно примененные тесты позитивно влияют на важные HR-метрики: скорость найма, качество отбора, текучесть, успешность обучения, удержание.
- Тесты могут давать прямой бизнес-эффект: рост продаж, снижение затрат на наём, повышение эффективности сотрудников.
- Тесты могут иметь положительный ROI – возврат инвестиций. ROI считается как отношение чистого эффекта от оценки (заработанные или сэкономленные деньги за вычетом затрат) к расходам на покупку, проведение и интерпретацию тестов.

Применяйте тесты там, где они уместны

- Тесты хорошо работают как первичный отсев – лучше отсекай 30%, максимум 50% участников, чтобы не потерять сильных людей.
- Тесты нельзя использовать для увольнений, дисциплинарных взысканий, премирования и оценки текущей результативности.

3. Какие есть виды тестов

Различайте основные виды тестов

- Тесты знаний – профессиональная осведомленность и экспертиза; тесты способностей – анализ информации, логика, работа с числами и текстами.
- Личностные опросники – склонности к поведению; опросники мотивации – потребности и условия эффективной работы; опросники ценностей – личные и рабочие установки.
- Кейс-тесты – представления о правильном поведении в рабочих ситуациях; тесты потенциала – качества, определяющие эффективность в новых и сложных задачах.
- Опросники деструкторов и опросники благонадежности – поведенческие риски.
- Опросники состояний – настроение, уровень выгорания и удовлетворенности потребностей.

4. Как выбрать подходящий тест

Запрашивайте технический отчет

- У качественного теста должны быть доказаны валидность, надежность и репрезентативность – все это отражено в техническом отчете провайдера.
- Отсутствие технического отчета – повод усомниться в качестве теста. Не покупайте тест только из-за красивого интерфейса или «продающей» презентации.
- Лицензионную чистоту – право провайдера продавать тест – подтверждают лицензионный договор или свидетельства о правах на методику.

Выбирайте на основе валидности

- Содержательная валидность определяет, насколько задания или вопросы теста полностью покрывают измеряемые качества; конструктивная валидность показывает, действительно ли тест измеряет заявленные качества.
- Критериальная валидность определяет, насколько тест связан с рабочими событиями. Для HR особенно важна критериальная валидность.
- Не доверяйте тестам, где валидность подменяется «экспертным ощущением» или отзывами клиентов.

Выбирайте на основе надежности

- Надежность – устойчивость результата к разным помехам. Низкая надежность делает результат теста случайным и не подходящим для принятия решений.
- Слишком высокие показатели надежности тоже должны насторожить: иногда они означают, что в тесте много однообразных заданий.

Выбирайте на основе репрезентативности

- Тест должен быть апробирован на выборке, состоящей из людей, похожих на тех, которые затем будут его проходить.
- У многих тестов есть нормы – правила интерпретации результатов, рассчитанные по данным нормативной выборки, с которой далее сравнивается человек. Нормы должны быть собраны на людях, которые максимально соответствуют тестируемым кандидатам и сотрудникам.
- Тесты, апробированные на студентах-психологах, нельзя автоматически переносить на сотрудников бизнеса или госструктур.

Выбирайте на основе лицензионной чистоты

- Провайдер должен обладать правами на распространение теста. Нелицензионные копии могут давать недостоверные результаты и вести к юридическим рискам.
- Покупка «серого» теста экономит деньги только до первого серьезного проекта или конфликта.

5. Как организовать и провести тестирование

Обеспечьте юридическую чистоту

● Стоит подготовить локальный нормативный акт – положение о тестировании. Тестирование в нем должно быть описано как «оценка деловых качеств».

● В положении указывают цель, категории участников, описание тестов, порядок проведения, возможные решения, ответственных лиц.

Выберите формат тестирования

● Очное тестирование с администратором – самый надежный формат: он снижает риск списывания и подмены участника другим человеком.

● Открытое дистанционное тестирование – самое удобное и дешевое, но почти без контроля; контролируемое дистанционное тестирование с прокторингом (наблюдением за камерой, микрофоном и рабочим столом участника) – компромисс между ними.

● Чем выше цена решения, тем строже должен быть контроль; более строгий контроль повышает достоверность (защищенность теста от обмана), но увеличивает затраты.

Информируйте участников заранее

● Участники должны понимать цель, формат, сроки и продолжительность, суть тестов, правила прохождения, требования к устройству, порядок обратной связи, а также знать контакты организатора.

● Отдельно сообщите, кто получит доступ к результатам и как они будут использованы, и что участие добровольно (при отборе отказ означает выбывание).

● Цель тестирования нужно объяснять честно, без манипуляций. Не стоит раскрывать точные названия тестов и оцениваемые качества, если это может помочь участникам исказить свои ответы.

● Короткое обращение топ-менеджера может повысить мотивацию участников и снизить сопротивление.

Подготовьте условия

● В очном формате – тихое помещение, нормальная температура воздуха, технически исправные устройства, стабильный интернет.

● При дистанционном формате тестирования необходимо заранее передать участникам требования к устройствам для прохождения тестов. По возможности – показать демоверсию теста. Плохая организация снижает надежность даже хорошего теста.

Проводите тестирование по регламенту

● Сверяйте участников по документам, зачитывайте инструкцию и объявляйте правила до старта, а не по ходу.

● На очном сеансе ведите журнал инцидентов; решения по нарушителям принимает организатор проекта, а не администратор.

● Дистанционный тест запускайте утром буднего дня, следите за первыми часами после запуска и напоминайте о дедлайне тем, кто не прошел тест.

Адаптируйте процедуру для людей с инвалидностью

● Неадаптированная процедура может создавать дискриминационный барьер (см. методические рекомендации Минтруда, приказ № 777). Менять можно формат прохождения теста; нельзя – измеряемое качество и планку, по которой судят о результате.

● Адаптация – не послабление: подсказки недопустимы всегда, а дополнительное время допустимо во всех тестах, кроме тех, где скорость – часть измеряемого качества.

6. Как защитить тесты от обмана со стороны участников

Защищайте сами тесты

- Используйте тесты, задания которых не находятся в открытом доступе и регулярно обновляются.
- Применяйте банки заданий и разные версии тестов; не давайте участникам после тестирования правильные ответы. Исключение – тесты знаний, если это предусмотрено процедурой.
- Разрабатывайте задания так, чтобы случайное угадывание не давало хорошего результата.

Защищайте процедуру

- Выбирайте очное тестирование или прокторинг; предупреждайте участников о правилах и последствиях их нарушений.
- Для тестов с правильными ответами критичны: защита от списывания, подмены участника другим человеком, а также совместного прохождения.
- Для опросников важны: защита от социальной желательности, шкалы достоверности и формат вынужденного выбора.

7. Как взаимодействовать с заказчиком тестирования

Работайте с запросом, а не берите его сразу в работу

● Различайте запрос на сервис («проведите ассессмент») и запрос на решение проблемы («у нас течет»).

● Главный вопрос до старта: какое решение будет принято по результатам? Если решение не планируется – тестирование не нужно.

● Причины проблемы обсуждайте последними – после симптомов, нормы и следствий. Тесты помогают, только когда дело в людях («есть, умеют, хотят»); против организационных барьеров психометрика бессильна.

Разрабатывайте критерии вместе с заказчиком

● Переводите бытовые формулировки («стрессоустойчивый, с горящими глазами») в наблюдаемое поведение – просите примеры лучшего и худшего сотрудника на позиции.

● Ограничивайте число критериев: если несоответствие критерию не меняет решение по человеку, критерий лишний.

● Сначала критерии, потом инструменты. Готовую модель провайдера (потенциал, выго-
ра- рание, благонадежность) сверяйте со своей задачей, а не принимайте вслепую.

Консультируйте по результатам, а не просто отправляйте отчет

● Стройте встречу в пять шагов: рамка проекта, как читать отчет, картина по группе, отдельные люди, варианты решений. Решение принимает заказчик, тест – одно из оснований.

● Говорите вероятностями, а не приговорами; не сравнивайте участников по различиям в пределах погрешности; не ищите «идеального» человека – обсуждайте приоритеты.

● Через полгода-год вернитесь к заказчику с проверкой прогнозов: это укрепляет дове-
рие и улучшает саму процедуру.

8. Как встраивать тесты в HR-задачи и процессы

Встраивайте тесты в кадровую воронку

● Тесты могут работать на задачи подбора, кадрового резерва, развития, удержания или предсменной диагностики.

● На ранних этапах кадровой воронки – дешевые и короткие тесты для отсева; на поздних – более точные и глубокие, но не как единственное основание для принятия решения.

Используйте тесты в обучении и развитии

● До обучения тесты помогают сегментировать участников и адаптировать программу; во время него – показывают, усваивается ли материал; после – оценивают эффект обучения.

● Тесты знаний указывают на пробелы в подготовке участников, а личностные и мотивационные опросники помогают выбрать подходящие направления для развития.

Используйте тесты для удержания

● Опросники мотивации помогают понять, как можно удержать сотрудника и снизить вероятность ухода; опросники состояний – выявить стресс и выгорание.

● Тестирование для удержания должно быть особенно бережным: участник должен видеть пользу для себя, а не только контроль со стороны организации.

Используйте тесты в предсменной диагностике

● В этой задаче помогают тесты внимания, состояния и базовых профессиональных знаний. Такие тесты должны быть короткими, потому что человек проходит их часто – ежедневно или несколько раз в неделю.

● Тесты не должны быть единственным основанием допуска к работе – основой остается медицинский осмотр.

9. Как принимать решения на основе тестов

Делайте логику решений понятной

- Решения должны быть понятны не только HR-специалисту и бизнес-заказчику, но и участникам.
- Слишком сложные методологии могут быть точны на бумаге, но вредны, если участники их не понимают.

Выберите одну из двух логик итогового вывода

- Логика портрета – это профиль качеств без сведения к одному числу (интегральному баллу). Полезна для развития, обратной связи, оценки топ-менеджеров и сложных ролей.
- Логика интегрального балла сводит результаты к одной оценке. Полезна для длинной воронки отбора.

Комбинируйте тесты с экспертной оценкой

- Тесты и экспертные инструменты могут оценивать разные критерии (например, потенциал vs готовность к роли) или одни и те же – для повышения точности.
- Тесты не должны автоматически «побеждать» экспертную оценку, но и экспертное мнение не должно без объяснений отменять тесты.

10. Как предоставлять обратную связь по тестам

Давайте участникам обратную связь

- Обратная связь повышает прозрачность оценки, улучшает восприятие бренда работодателя, снижает недовольство и оказывает развивающий эффект.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.