Содержание

Предисловие 7

Предисловие эксперта 11

Введение 15

Выжимка книги 21

❶ Что такое тесты для оценки персонала 37

❷ Зачем и как можно применять тесты 45

❸ Какие есть виды тестов 76

❹ Как выбрать подходящий тест 155

❺ Как организовать и провести тестирование 191

❻ Как защитить тесты от обмана со стороны участников 222

❼ Как взаимодействовать с заказчиком тестирования 252

❽ Как встраивать тесты в HR-задачи и процессы 266

❾ Как принимать решения на основе тестов 287

❿ Как предоставлять обратную связь по тестам 303

⓫ Как проверять точность тестов 319

⓬ Как автоматизировать тесты 349

⓭ Как использовать тесты этично 363

⓮ Как подготовиться к тестам 373

⓯ Какое будущее у тестов 381

Вместо заключения **405**

Приложение 1
Как зарождались тесты в оценке персонала **407**

Приложение 2
Памятка для разработчиков заданий тестов знаний **427**

Приложение 3
Пример текста согласия на обработку персональных данных **433**

Словарь терминов **435**

Источники **449**

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 пятерки. 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 конструктов» (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 вменяемости 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 тесты[1], и чем крупнее организация, тем выше шанс, что она проводит тестирование. За рубежом 82% организаций используют тесты[2].

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 авиарейса 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»* 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 персонала**. Потом понял, что это недостаточно мощный инструмент, и задумал

---

* 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.*

** Читатель может ознакомиться с ним по ссылке https://digital.ecopsy.ru/blog.

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», «X5», 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 заковыристых 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 поддержал интерес к консалтингу. Фёдору Ефимовичу Василюку, 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 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, Алишеру Ирзагиеву, Николаю Кондратюку, 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 поддержали мое желание стать психологом. Игорю — за то, что составлял своему 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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru