

КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ОДНОГО



ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ

психометрика, тесты,
проективные методики

Виталий Гурьев

Виталий Гурьев

**Оценка личности: психометрика,
тесты, проективные методики**

«Автор»

2026

Гурьев В.

Оценка личности: психометрика, тесты, проективные методики /
В. Гурьев — «Автор», 2026

Книга вводит читателя в мир психологической диагностики при подборе, объясняя, что можно и что нельзя узнать о человеке с помощью стандартизированных инструментов. Разбираются популярные опросники личности, тесты способностей и мотивационные профили: что они измеряют на самом деле, какова их валидность прогноза и где границы применения. Вы научитесь отличать научно обоснованные методики от псевдонаучных «тестов на тип личности», которые тиражируются в интернете. Отдельная глава посвящена проективным методикам и их месту в рекрутинге: когда они уместны, а когда создают ложное чувство уверенности. В практической части даётся инструкция по интерпретации результатов и по тому, как встроить тестирование в общий процесс отбора, не превращая его в барьер.

© Гурьев В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Зачем нужна психодиагностика в подборе	5
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Виталий Гурьев

Оценка личности: психометрика, тесты, проективные методики

Глава 1. Зачем нужна психодиагностика в подборе

Представьте себе ситуацию, которая знакома каждому, кто хотя бы раз проводил собеседование. Вы сидите напротив кандидата, разговор длится уже сорок минут, человек улыбается, уверенно отвечает на вопросы, рассказывает о своих достижениях, и к концу встречи у вас формируется чёткое ощущение: «вот он, тот самый». Вы выходите из переговорной комнаты, делаете пометку в блокноте и рекомендуете кандидата нанимающему менеджеру. Спустя три месяца этот человек увольняется, не пройдя испытательный срок, потому что его реальный стиль работы оказался полностью несовместим с требованиями позиции. Подобная история повторяется тысячи раз в день по всей стране, и именно в этот момент возникает вопрос, на который мы ищем ответ в самой первой главе этой книги: может ли стандартизированная оценка добавить к вашему профессиональному суждению что-то такое, чего не даёт даже самое тёплое и глубокое интервью.

Стандартизированная оценка представляет собой процедуру, в которой каждый кандидат получает одинаковые задания, оцениваемые по единым критериям, с заранее определёнными правилами подсчёта результата. Ключевое слово здесь — «одинаковые». Когда вы проводите собеседование в формате свободной беседы, вы неизбежно задаёте разным кандидатам разные вопросы, реагируете на их ответы с разной степенью внимания, интерпретируете одни и те же слова через призму собственного настроения и опыта. Два кандидата могут рассказать вам совершенно разные истории, но вы вынесете одинаковое решение, потому что оба рассказали их в удобном для вас темпе и с нужной интонацией. Стандартизированный инструмент устраняет эту переменную: он ставит всех в равные условия, и именно это равенство условий делает результат сопоставимым.

Разговор по душам на собеседовании выполняет свою собственную, совершенно незаменимую функцию. Вы видите, как человек ведёт себя в живом контакте, замечаете его реакции на неожиданные вопросы, считываете невербальные сигналы, оцениваете химическую совместимость с командой. Ни один тест в мире не заменит этого живого наблюдения, потому что тест не сидит напротив кандидата и не чувствует энергетики помещения. Однако живое наблюдение подвержено десяткам когнитивных искажений, о которых мы подробно говорим в соответствующей главе этой книги, и именно поэтому оно не может быть единственным основанием для решения. Стандартизированная оценка не подменяет собеседование, она добавляет к нему слой объективности, который невозможно получить никаким другим способом.

Разница между этими двумя подходами становится особенно наглядной, когда вы пытаетесь сравнить трёх кандидатов на одну позицию. После трёх собеседований у вас в голове формируется три разрозненных впечатления, каждое из которых окрашено порядком встреч, вашим самочувствием в конкретный день и тем, насколько кандидат совпал с вашим личным типом коммуникации. Стандартизированный тест даёт вам три числа на одной и той же шкале, и вы можете увидеть, что кандидат, показавшийся вам самым ярким в беседе, на самом деле демонстрирует средний уровень по параметру, критически важному для данной должности. Это не значит, что тест «прав», а вы «ошиблись». Это значит, что тест фиксирует то, что живое наблюдение систематически пропускает.

Перейдём теперь к вопросу, который волнует каждого рекрутера, впервые сталкивающегося с предложением внедрить тестирование в процесс подбора. Что именно может дать вам стандартизированный инструмент, и где проходит та граница, за которой он становится бесполезным или даже вредным. Три вопроса, на которые тест способен ответить с достаточной степенью уверенности, звучат следующим образом. Первый: какова вероятность того, что кандидат освоит требуемые навыки в заданный срок. Второй: насколько устойчиво кандидат демонстрирует определённые поведенческие паттерны в стандартных рабочих ситуациях. Третий: совпадает ли мотивационный профиль кандидата с тем, что предлагает данная конкретная позиция.

Три вопроса, на которые тест не способен ответить, не менее важны для понимания ограничений инструмента. Тест не скажет вам, впишется ли человек в конкретную команду с её неформальными правилами, внутренними конфликтами и сложившимися ролями. Тест не определит, лжёт ли кандидат о своём опыте работы или приукрашивает достижения в резюме. Тест не предскажет, как поведёт себя человек в уникальной, нестандартной ситуации, которая возникнет в вашей компании через полгода и которую невозможно было смоделировать в заданиях. Понимание этих трёх «не» защищает вас от главной ошибки, которую совершают компании, впервые внедряющие психодиагностику: ожидания, что тест заменит все остальные этапы оценки.

Различие между диагностикой для отбора и диагностикой для развития определяет абсолютно всё в выборе инструмента. Когда вы подбираете кандидата на вакансию, вам нужен ответ на вопрос «справится ли этот человек с конкретными задачами в конкретных условиях». Это вопрос соответствия профилю, и для него подходят методики с жёсткими нормативными границами, где результат кандидата сравнивается с установленным порогом. Когда вы оцениваете уже работающего сотрудника для планирования его карьерной траектории, вам нужен ответ на совершенно другой вопрос: «какие зоны роста у этого человека есть и какие условия ему необходимы для раскрытия потенциала». Здесь пороговые значения теряют смысл, и на первый план выходит индивидуальный профиль с акцентом на сильные стороны и резервы.

Попытка использовать один и тот же инструмент для обеих целей приводит к систематическим ошибкам. Представьте, что вы проводите личностный опросник для отбора на позицию финансового аналитика и обнаруживаете у кандидата высокий балл по шкале экстраверсии. В контексте отбора это может быть сигналом несоответствия, если должность требует длительной сосредоточенной работы с цифрами в одиночестве. Если же вы проводите тот же опросник для развития уже работающего аналитика, высокий балл по экстраверсии становится недостатком, а указанием на то, что этому человеку стоит давать задачи, связанные с презентацией результатов коллегам или взаимодействием с клиентами. Один и тот же результат приобретает противоположный смысл в зависимости от цели оценки.

Цель диагностики определяет не только выбор методики, но и формат обратной связи, и способ хранения результатов, и круг лиц, имеющих доступ к заключению. В отборе результат теста является частью обоснования решения о найме и хранится в ограниченном доступе в течение установленного срока. В развитии результат становится рабочим документом самого сотрудника и его руководителя, используется для составления индивидуального плана развития и может пересматриваться через определённые промежутки времени. Смешение этих двух контекстов приводит к тому, что сотрудники перестают доверять любым оценочным процедурам внутри компании, опасаясь, что данные из «развивающего» тестирования будут использованы против них при следующей аттестации.

Роль тестирования в воронке найма определяется тем, на каком этапе вы находитесь и какая задача стоит перед вами прямо сейчас. Воронка найма начинается с момента публикации вакансии и заканчивается выходом кандидата на работу, и на каждом её этапе информационная потребность рекрутера принципиально различается. На этапе первичного скрининга,

когда вы просматриваете сотни резюме, тестирование избыточно и контрпродуктивно: вы ещё не знаете, кто из этих людей действительно заинтересован в позиции, и предложение пройти сорокаминутный тест отпугнёт значительную часть подходящих кандидатов. На этом этапе достаточно формальных критериев: опыт, образование, ключевые навыки.

На этапе телефонного или видеоинтервью тестирование может добавить ценность, если речь идёт о массовом наборе на позиции с чётко определённым профилем способностей. Когнитивный скрининг на пятнадцать-двадцать минут позволяет отсеять тех, кто объективно не сможет освоить материал обучения, ещё до того как вы потратите время на очную встречу. На этапе очного собеседования и ассесмента стандартизированные инструменты работают в полную силу, дополняя поведенческие наблюдения и структурированное интервью количественными данными. На этапе финального решения тестирование уже не добавляет новой информации, если оно было проведено ранее, и попытка «дожать» кандидата ещё одним тестом воспринимается как неуважение к его времени.

Оптимальная точка входа для тестирования находится между первым и вторым собеседованием, когда вы уже уверены в формальном соответствии кандидата требованиям, но ещё не приняли финального решения. В этот момент тест добавляет именно ту информацию, которую невозможно получить из резюме и неформального разговора: данные о когнитивных способностях, мотивационных приоритетах и устойчивых поведенческих тенденциях. Проведение теста до первого контакта с кандидатом создаёт барьер и снижает конверсию воронки, а проведение после принятия решения превращается в формальность, результаты которой подсознательно подгоняются под уже сделанный выбор.

Понятие прогностической полезности является центральным для понимания того, зачем вообще измерять то, что кажется видимым невооружённым глазом. Прогностическая полезность означает способность инструмента предсказывать будущие результаты работы кандидата с точностью, превышающей случайное угадывание. Вам может казаться, что после часового собеседования вы «видите» кандидата насквозь, однако исследования, проведённые метаанализом на десятках тысяч случаев найма, показывают, что неструктурированное интервью имеет коэффициент валидности прогноза около 0,38, тогда как когнитивные тесты достигают 0,51, а структурированное интервью в сочетании с тестом способностей поднимается до 0,63. Разница между 0,38 и 0,63 на практике означает, что из десяти ошибочных решений о найме вы предотвращаете два-три дополнительных.

Вопрос «зачем измерять то, что и так видно» содержит в себе скрытое допущение, которое необходимо разобрать отдельно. Если качество действительно «видно» в разговоре, то все интервьюеры должны были бы одинаково оценивать одного и того же кандидата. Практика показывает обратное: три разных рекрутера, проводящие собеседование с одним кандидатом в разные дни, выносят три разных суждения, и ни одно из них не является более «правильным», чем другие. Тест фиксирует то, что не видно в разговоре: скорость обработки информации, устойчивость внимания при монотонной нагрузке, внутреннюю мотивационную иерархию. Эти параметры не проявляются в сорокаминутной беседе, потому что кандидат контролирует самопрезентацию и демонстрирует ту версию себя, которую считает уместной.

Прогностическая полезность не является абсолютной величиной, она зависит от базовой ставки успешных сотрудников в конкретной компании и от стоимости ошибки. Если в вашей организации восемьдесят процентов новых сотрудников успешно проходят испытательный срок без всякого тестирования, прирост от внедрения оценки будет скромным. Если же текучесть на испытательном сроке достигает сорока процентов, даже инструмент с умеренной валидностью способен сэкономить значительные средства. Понимание этой зависимости защищает от двух крайностей: от полного отрицания ценности тестирования и от слепого доверия к любому инструменту, на обложке которого написано слово «психодиагностика».

Миф о полном портрете личности является, пожалуй, самым устойчивым заблуждением, с которым сталкивается рекрутер, впервые получающий в руки результаты тестирования. Логика этого мифа проста и соблазнительна: если мы возьмём личностный опросник, добавим к нему тест способностей, присовокупим мотивационный профиль и проективную методику, то получим исчерпывающую картину человека, на основании которой можно принимать любые кадровые решения без малейшего риска. Эта логика разбивается о фундаментальное ограничение любой психометрической модели: каждый инструмент измеряет лишь тот конструкт, который заложен в его конструкцию авторами, и ни одним баллом больше. Личностный опросник фиксирует устойчивые поведенческие тенденции в стандартных ситуациях, тест способностей измеряет скорость и точность решения определённого класса задач, мотивационный профиль отражает декларируемые предпочтения на момент заполнения. Ни один из этих инструментов не фиксирует жизненный опыт кандидата, его ценности в их глубинном экзистенциальном смысле, его способность к моральному выбору в ситуации, которая не была предусмотрена ни одним пунктом опросника.

Батарея тестов, даже самая обширная, представляет собой набор проекций сложного многомерного объекта на несколько выбранных осей координат. Вы можете получить десять, пятнадцать, двадцать чисел, и каждое из них будет валидным в рамках своей шкалы, однако сумма проекций не равна самому объекту. Человек, который демонстрирует высокий балл по добросовестности в опроснике, может оказаться неспособным на творческий риск, когда этого потребует конкретная рабочая задача, и ни один тест не предскажет этого перехода. Кандидат с высоким баллом по вербальным способностям может оказаться неспособным донести свою мысль до коллег из-за особенностей коммуникативного стиля, которые не фиксируются ни одним когнитивным тестом. Принятие мифа о полном портрете приводит к тому, что рекрутер перестаёт задавать вопросы на собеседовании, полагая, что цифры уже ответили за него, и именно в этот момент качество подбора катастрофически падает.

Осознание ограниченности любого набора инструментов не является поводом для отказа от тестирования, напротив, оно делает его применение более осмысленным и точным. Когда вы понимаете, что тест отвечает только на те вопросы, для которых он создан, вы перестаёте требовать от него невозможного и начинаете использовать его как один из каналов информации. Полнота картины складывается не из количества методик в батарее, а из разнообразия методов оценки: тест плюс структурированное интервью плюс рабочее задание плюс рекомендации с предыдущих мест работы. Каждый метод освещает свой угол, и только пересечение этих углов даёт объёмное представление. Тестирование без живого наблюдения остаётся плоским, наблюдение без тестирования остаётся субъективным, и только их сочетание создаёт ту степень уверенности, которая допустима при принятии кадрового решения.

Переходя к вопросу о том, кто принимает решение по результатам тестирования, необходимо сразу разграничить три роли, которые часто смешиваются в практике небольших компаний. Рекрутер является тем человеком, который организует процесс оценки, выбирает методики из утверждённого перечня, обеспечивает логистику тестирования и первичную обработку результатов. Рекрутер не является и не должен быть тем, кто выносит окончательный вердикт о соответствии кандидата должности, даже если он обладает психологическим образованием. Его задача — собрать данные, оформить их в понятном формате и передать лицу, принимающему решение, сопроводив при необходимости профессиональным комментарием о границах применимости полученного результата.

Нанимающий менеджер — это человек, который будет ежедневно взаимодействовать с новым сотрудником, ставить ему задачи, оценивать результаты и нести ответственность за работу подразделения. Именно нанимающий менеджер принимает финальное решение о найме, и тестирование для него является одним из источников информации наряду с собеседованием, портфолио и рекомендациями. Критически важно, чтобы менеджер понимал границы

своей компетенции в интерпретации тестовых данных: он имеет право учитывать результат как сигнал, но не имеет права использовать отдельный балл как единственное основание для отказа. Если менеджер видит в отчёте цифру, которая ему не нравится, его обязанность — обсудить эту цифру с рекрутёром или психологом, а не молча отклонить кандидата, ссылаясь на «несоответствие профилю».

Психолог-диагност вступает в процесс тогда, когда речь идёт о сложных позициях, о массовой оценке или о ситуациях, требующих глубокой интерпретации многофакторных профилей. Психолог не принимает кадровое решение, он обеспечивает качество интерпретации и защищает процесс от грубых ошибок чтения результатов. В идеальной модели психолог формулирует вероятностное заключение о том, какие условия работы будут способствовать раскрытию потенциала кандидата, и передаёт это заключение рекрутёру и менеджеру как экспертный комментарий. Смещение ролей, при котором психолог одновременно является нанимающим менеджером или непосредственным руководителем оцениваемого сотрудника, создаёт конфликт интересов, разрушающий доверие ко всей оценочной процедуре внутри организации.

Стоимость ошибки найма является тем аргументом, который переводит разговор о тестировании из плоскости «хотелось бы, но дорого» в плоскость «не делать этого — дороже». Ошибка найма включает в себя не только прямые затраты на поиск, собеседование и оформление неподходящего кандидата, хотя эти затраты сами по себе составляют от трёх до шести месячных окладов в зависимости от уровня позиции. К прямым затратам добавляются косвенные: снижение продуктивности команды на период адаптации некомпетентного сотрудника, время руководителя на исправление ошибок, демотивация коллег, вынужденных компенсировать чужую неэффективность. Для позиций среднего уровня совокупная стоимость ошибки найма в российской практике составляет от четырёхсот тысяч до полутора миллионов рублей, а для руководящих позиций верхняя граница уходит за пять миллионов.

Тестирование снижает эти потери не тем, что гарантирует безошибочный выбор, а тем, что повышает вероятность правильного решения на несколько процентных пунктов. Звучит скромно, однако на масштабе компании, нанимающей двести-триста человек в год, даже пять процентов прироста точности означают десять-пятнадцать предотвращённых ошибочных наймов ежегодно. Умножьте это на среднюю стоимость ошибки по вашей организации, и вы получите сумму, которая в десятки раз превышает годовые затраты на лицензии, платформы и обучение внутренних специалистов. Тестирование не является расходной статьёй бюджета, оно является страховым инструментом, и оценивать его нужно не по стоимости подписки на платформу, а по размеру предотвращённого ущерба.

Для того чтобы этот расчёт работал, необходимо отслеживать связь между результатами тестирования при найме и фактическими рабочими показателями сотрудника через шесть, двенадцать и двадцать четыре месяца. Без такого мониторинга вы не сможете сказать, какие именно шкалы теста оказались предиктивными для конкретной должности в вашей компании, а какие оказались шумом. Мониторинг валидности превращает тестирование из разового мероприятия в непрерывно улучшающуюся систему.

Эволюция психодиагностики в кадровом контексте начинается с первых десятилетий двадцатого века, когда промышленные предприятия столкнулись с необходимостью массового распределения людей по рабочим местам в условиях военного призыва и индустриального роста. В России первые попытки применения тестов для профессионального отбора относятся к двадцатым годам, когда лаборатории психотехники при заводах проводили измерения времени реакции, точности движений и устойчивости внимания у рабочих конвейерных линий. Этот период завершился в тридцатые годы постановлением о запрете психотехники, и на несколько десятилетий стандартизированная оценка в кадровом контексте оказалась практически заморожена. Возрождение интереса началось в шестидесятые-семидесятые годы в кон-

тексте профессиональной ориентации и инженерной психологии, однако полноценное возвращение тестирования в практику подбора произошло только в девяностые, вместе с появлением западных компаний на российском рынке.

Девяностые и двухтысячные годы характеризовались стихийным импортом зарубежных методик без должной адаптации, что породило волну разочарования в тестировании среди российских рекрутеров. Кандидатам предлагали опросники, переведённые наспех, с нормами, собранными на американской выборке, и результатами, которые не имели никакого отношения к российскому культурному контексту. Параллельно на рынке появились коммерческие «тесты на тип личности», не имеющие никакого отношения к психометрике, которые продавались как готовое решение кадровых проблем. Этот период научил профессиональное сообщество главному: инструмент без адаптации и без подтверждённой валидности на целевой выборке не просто бесполезен, он вреден, потому что создаёт ложную уверенность в правильности принятого решения.

Современный этап развития психодиагностики в российском кадровом контексте определяется тремя тенденциями. Первая — цифровизация процесса, переход от бумажных бланков к адаптивному онлайн-тестированию с автоматической генерацией отчётов. Вторая — смещение фокуса с отбора на развитие, когда тестирование перестаёт быть барьером при входе и становится инструментом онбординга и карьерного планирования. Третья — рост запроса на доказательность, когда нанимающий менеджер требует не просто «профиль кандидата», а обоснование того, почему именно этот профиль связан с успехом в конкретной роли. Каждая из этих тенденций будет подробно рассмотрена в соответствующих главах книги, здесь же важно зафиксировать, что психодиагностика в подборе прошла путь от кустарных экспериментов до профессиональной дисциплины с собственными стандартами, этическими кодексами и правовым регулированием.

Практическое упражнение, завершающее эту главу, поможет вам закрепить материал через действие, а не только через чтение. Возьмите последнюю вакансию, которую вы закрывали или закрываете в данный момент, и запишите на отдельном листе три вопроса, на которые вы хотели бы получить ответ о кандидате до принятия решения. Рядом с каждым вопросом напишите, каким способом вы сейчас получаете эту информацию: через резюме, через собеседование, через пробное задание или никак. Затем отметьте, какие из этих вопросов в принципе могут быть адресованы стандартизированному тесту, а какие навсегда останутся в зоне живого наблюдения и профессионального суждения. Это упражнение не имеет правильного ответа, его ценность в том, что оно делает вашу информационную потребность явной и осознанной до того, как вы выберете конкретную методику.

Второе практическое задание связано с расчётом стоимости ошибки найма для вашей организации. Возьмите среднюю зарплату на позиции, которую вы нанимаете чаще всего, умножьте на три месяца и добавьте к этой сумме примерное количество часов, которое руководитель тратит на исправление ошибок нового сотрудника за тот же период. Добавьте стоимость размещения вакансий, время рекрутера на проведение собеседований и оформление документов. Полученная цифра и есть минимальная стоимость одной ошибки найма. Умножьте её на количество сотрудников, не прошедших испытательный срок за последний год, и вы получите тот финансовый аргумент, который можно использовать в разговоре с руководством о целесообразности внедрения стандартизированной оценки.

Подводя итог первой главы, зафиксируем ключевые положения, на которых будет строиться всё дальнейшее изложение. Стандартизированная оценка не заменяет живое наблюдение и профессиональное суждение рекрутера, она добавляет к ним слой сопоставимых количественных данных, которые невозможно получить из беседы. Тест отвечает на строго определённые вопросы и не отвечает на все остальные, и осознание этой границы защищает от двух крайностей: от полного доверия к цифре и от полного её обесценивания. Цель оценки

определяет выбор инструмента, точка входа тестирования в воронку найма определяет его полезность, а стоимость ошибки найма определяет экономическую целесообразность внедрения. Ни одна батарея тестов не даёт полного портрета личности, решение принимает человек, а не алгоритм, и история психодиагностики в кадрах учит нас тому, что инструмент без контекста и без профессиональной интерпретации становится источником ошибок, а не их предотвращением.

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.