

{comments off}

Перевод статьи "[Is psychometric testing still fit for purpose?](#) " by Katie Jacobs, 22 Feb 2018, *People Management*

Опубликовано на *ht.ru* 4 апреля 2018г.



Тысячи HR-руководителей полагаются на личностные тесты для принятия более объективных решений. Но помогает ли наука в этом случае или, наоборот, наносит ущерб?

“Он отлично справился с психометрическими тестами”. По этой причине бывший президент The Co-operative Bank Пол Флауэрс получил свою должность, опередив более опытных кандидатов. Эта фраза навсегда останется в памяти людей, которые присутствовали при обосновании данного решения членам парламента на специальном комитете министерства финансов.

У Флауэрса, бывшего методистского священнослужителя, было мало опыта в

банковском деле, когда его назначили на эту должность в 2010. Возможно, банку нужен был крупный игрок, который не побоялся бы принимать рискованные решения. Но они никак не ожидали скандала с наркотиками, мальчиками по вызову и £1,5-миллиардную дыру в бюджете.

Флауэрс заведомо не подходил на эту должность. Но несмотря на ожидания многих, его провал не стал эпитафией психометрического тестирования. Напротив, спрос на тесты с тех пор продолжал неуклонно расти. Сложно найти HR-специалиста, который хотя бы раз не воспользовался ими при подборе сотрудников или развитии кадров. Как сообщает компания по оценке персонала Cut-e, 61% предприятий развитого рынка в той или иной мере используют психометрические тесты.

По другим данным их используют более 75% лучших работодателей по мнению The Times и 80% компаний из списка Fortune 500. “В качестве вспомогательного инструмента в управлении талантами их популярность будет только расти”, — предсказывает Анна Пенфолд из компании по подбору менеджеров высшего звена Russell Reynolds Associates.

Идея психометрического тестирования уже не нова. Первую посвященную этому лабораторию открыл американец Джеймс МакКин Кэттелл в 1880-х в Кембриджском университете. В лаборатории занимались измерениями таких способностей, как время реакции, эффект Струпа, память и внимание.

За последние несколько десятилетий одновременно с коммерциализацией дисциплины расширилось и определение психометрического теста: от умственных способностей до личностных качеств, оценочных суждений, мотивации и предрасположенности к конкретной должности. Доктор Томас Чаморро-Премьюзик, профессор психологии бизнеса в Университетском колледже Лондона, разделяет тесты на два лагеря: самоотчеты, такие, как личностные тесты, и тесты способностей, которые “измеряют умственную мощь в лошадиных силах”. В бизнесе тесты чаще используются при поиске специалистов на руководящие позиции, но также в найме выпускников и подборе на массовые позиции, и все чаще — для принятия решений о повышении.

Научитесь использовать тесты правильно, и вас удивит количество преимуществ, которые они способны принести в HR процессы: от снижения предвзятости решений или отсева кандидатов до повышения самосознания менеджеров. Cut-e обнаружили, что 81% использующих психометрические тесты считают, что это поможет им принимать более надежные и менее рискованные решения. 57% опрошенных полагают, что психометрия помогает в прогнозировании будущих результатов работы.

Поскольку результаты неструктурированного интервью являются заведомо ненадежным показателем будущего успеха на должности, тесты могут принести необходимую объективность. Фиона Найт — специалист по программам подготовки и развития руководящих кадров. Она работает в компании Расселла Рейнольдса, специализирующейся на оценке лидеров и выстраивании систем преемничества. Вот что

Найт думает по этому поводу: “Выносить суждения о людях — это наша работа, применение данных — один из способов повысить объективность этих суждений”.

Но если использовать тесты неправильно, последствия могут навредить как организации, так и сотрудникам. Главный вопрос, обсуждаемый сейчас в академических кругах, состоит в следующем: не стали ли компании слишком сильно полагаться на такие инструменты, полагаясь на ненаучные утверждения и трактуя данные в выгодном для себя свете. “Психометрия хороша только в качестве инструмента — важно, в какие руки она попадет”, — говорит Ричард МакКиннон, производственный психолог и директор аналитики в Future Work Centre. “Такие тесты нельзя использовать в качестве основания для принятия решений — только учитывать при принятии решения. Но в менее опытных руках происходит именно первое”.

Иан Флорэнс из консалтингового агентства OnlyConnect помог основать современный психометрический центр в Кембриджском университете. По его мнению, “сейчас очень интересный период для психометрии. Есть огромные возможности для более качественной оценки людей, но одновременно с этим многие делают полные чуши заявления, якобы основанные на нейронауках и people analytics”.

“Психометрия позволяет получить большое количество информации за короткий период вре

Кэтрин Остин, директор [A в Лондоне](#) (это [онлайн-тесты](#) [MBTI](#), [Кейрси](#) и [в. Ризза](#) и [и другие](#))

Цели тестов могут быть разными, поэтому их нужно использовать только как часть инструментария и HR-практик. “Психометрия должна зависеть от контекста”, — говорит Найт. “Ни один инструмент нельзя использовать отдельно. Главное — не заикливаться на одном инструменте, а подбирать их так, чтобы они дополняли друг друга”.

Остин также добавляет, что в момент стресса человек может выбрать не такой ответ, какой он выбрал бы в обычном состоянии. Этот риск можно снизить, если использовать более широкий набор инструментов. Такое решение позволит избежать и других возможных недостатков тестирования. Так, одни специалисты полагают, что чрезмерная зависимость от психометрии непреднамеренно дискриминирует людей с расстройствами аутистического спектра или людей с некоторыми психическими расстройствами. Другие считают, что она выставляет в выигрышном свете выпускников частных школ или элитных университетов, которые набивают руку в таком тестировании.

Зам [Вопросы и ответы о тестировании персонала](#), с легкостью [скачать](#) и [посмотреть](#)

Избежать этого “сумасбродства” непросто из-за большого количества доступных инструментов

Кроме того, нужно уделить время прояснению цели: почему компания хочет тестировать людей? Роб Бриннер, профессор организационной психологии в Лондонском университете королевы Марии, считает, что люди слишком часто позволяют инструменту диктовать проблему: “Не полагайтесь во всем на тест. Для начала определите проблему, с которой столкнулись. Проверьте все психометрические

инструменты, которые используете или планируете использовать, чтобы оценить выгоду от их применения”.

Если вы Наше будущее программы "переводит, давольно хорошее знание об фирме и индустрии"

Дэвид Фрост, директор по развитию в компании свежих продуктов Total Produce, прошел обширную подготовку в области психометрии, чтобы лучше понять теорию, лежащую в основе инструментов, и нашел науку особенно полезной в подборе руководителей. “Не думаю, что психометрия дает все ответы. Однако, она предоставляет большую информационную базу, и это позволяет задавать подходящие вопросы кандидатам и копнуть глубже”, — говорит он. А значит, отборочной комиссии необходим инструктаж по работе с результатами тестов. Так она сможет верно использовать заключения, полученные из этих данных.

Тщательное сопоставление психометрии с требованиями должности не обязательно означает навешивание ярлыков вроде "хороший" или "плохой" кандидат. Здесь важнее углубиться в потенциальные факторы риска или успеха. Это особенно полезно на более поздних этапах собеседований для кандидатов на более высокие позиции. Фрост приводит пример найма ведущего менеджера по продажам, который часто должен был быть в разъездах: “Здесь важнее быть более независимым и менее важны навыки работы в команде.” Он цитирует HR-коллегу из авиакомпании, которая после нескольких промахов заново протестировала своих пилотов и обнаружила, что идеальный профиль сотрудника включал более высокую склонность к риску и готовность выходить за рамки правил, чем первоначально предполагалось.

Обладая знаниями из психометрии, вы можете помочь новым сотрудникам сходу приступить к работе, не тормозя работу компании, особенно на руководящем уровне. Это справедливо и в отношении внутренних кандидатов. Фрост рассказывает о примере такого повышения внутри компании: “Тесты показали, где сотруднику нужна была поддержка, и привели к разговору, которого у нас, возможно, не было бы.”

На другом конце шкалы – массовом подборе на более низкие позиции – тесты могут помочь автоматически фильтровать кандидатов. Игровая форма становится популярной при подборе выпускников и стажеров, что введено в моду консалтинговыми компаниями, например, Deloitte и KPMG. Чаморро-Премьюзик считает, что у игровой формы есть несколько преимуществ, в том числе способность увеличивать массовость подбора и привлекать более разнообразную группу кандидатов. Однако он предупреждает, что такие инструменты обладают меньшей точностью: “Есть некоторое противоречие между точностью оценки и увлекательностью её прохождения”.

В Pizza Hut психометрические тесты используются и при массовом подборе, и для развития персонала. При найме с помощью теста акцентируется внимание на ценностях и поведении, связанных с корпоративной культурой. “Он полностью отражает культуру компании и связан с нашими ценностями”, — говорит Остин. “Для нас это не просто одноразовый инструмент для определения чьих-то талантов или особенностей характера”.

“Например, на Рождество мы ищем людей, которые менее нацелены на долгосрочную карьеру, это делает тест более функциональным. В другое время мы обращаем внимание на работу с талантами и налаживание коммуникации”.

Сеть гостиниц класса люкс Dorchester Collection работает над персонализированными тестами ситуативных решений (situational judgement tests): они предлагают кандидатам несколько сценариев, с которыми те могут столкнуться в своей работе на должности. “Цель — создать вовлекающий опыт для кандидатов на первом этапе отбора”, — делится Ясмин Бороменд, специалист по повышению квалификации сотрудников. “Благодаря реалистичному отображению работы мы также снижаем показатель отсева”.

Менеджеры могут ознакомиться с результатами прошедших отбор кандидатов. Это в свою очередь помогает им поддерживать непрерывное развитие сотрудников. Такой подход повышает ценность вложений в тест и позволяет использовать его на протяжении всей карьеры работника. Благодаря этому он не превращается в одноразовый инструмент для найма, а помогает руководителям улучшить свои навыки управления персоналом. “Обучая людей пользоваться психометрией, мы побуждаем их быть лучшими руководителями, ведь они учатся понимать человеческую психологию”, — говорит Флоренс.

Использование психометрии в развитии менеджеров было настолько успешным в Pizza Hut, что “даже самые циничные члены финансового отдела посчитали её стимулом к росту продуктивности”, — говорит Остин. “Мы увидели ощутимые преимущества для повышения производительности, потому что люди стали лучше осознавать свои мысли и поступки, понимать, что их вдохновляет, а что мешает развитию”.

Яркий тому пример — история менеджера одного из ресторанов. После того, как он стал лучше понимать мотивы своих поступков, его заведение стало самым прибыльным в бизнесе: “Представьте, что то же самое случится в 400 ресторанах — это колоссально увеличило бы показатели компании”.

Эволюция технологий также расширяет границы возможного. “Искусственный интеллект и геймификация доказывают, что времена меняются”, — говорит Флоренс. “Следующие 10 лет будут необычными, но нужно соблюдать осторожность — можно легко наткнуться на плохие решения”.

Чаморро-Премьюзик предсказывает, что в будущем многие традиционные психометрические инструменты будут заменены; он предвидит мир, где HR-специалисты создают профили работников, используя данные из нескольких источников (маркетинговые данные, страховые иски, данные с места работы, например, из электронных писем). На самом деле он удивлен, что этого еще не произошло: “Если бы меня спросили 10 лет назад, будем ли мы все еще пользоваться психометрическими тестами, я бы ответил нет. Я бы предположил, что мы будем использовать данные, которые люди оставляют онлайн, этичным и прозрачным способом”.

Если вам кажется, что в таком мире нет места субъективному мнению, Фрост подчеркивает важность “человеческого фактора”, вспоминая, что каждый раз, когда он “игнорировал чутье и полагался на науку”, принятый кандидат отказывался неподходящим для компании: “Как HR-ы мы знаем культуру компании и людей, с которыми будущие сотрудники будут работать. К психометрии нужно прикрепить предупреждение, как на пачках сигарет: “Не думайте, что вы можете узнать о человеке все лишь из клочка бумаги”.

Необходимо и другое предупреждение: не стоит оставлять решение целиком в руках несовершенных, предвзятых менеджеров, даже если тест не идеален. В правильных руках сочетание творчества и науки должно в привести к более качественным решениям. Тестирование не позволяет слишком сильно полагаться на чутье. Похоже, в этом и заключается его настоящая сила.

“Психометрия — не точная наука, а социальная”, — говорит Найт. “Она предоставляет вам необходимые данные, но вам нужно смотреть шире. Психометрия может сделать вас более объективными и уверенными в собственных решениях, но она не может принять решение за вас.”

### **Как психометрическое тестирование помогло автобусной фирме улучшить репутацию**

Джефф Консел — управляющий директор в автобусной компании East Midlands, и у него есть опыт в использовании психометрического тестирования в необычном ключе. Его компания использует тесты от Thomas International более 20 лет — и пожинает плоды успеха.

“Мы решили опросить наших клиентов, а также людей, которые не пользуются нашими услугами. Нашей целью было узнать, что им нравится и не нравится в наших автобусах. Мы и раньше использовали психометрические тесты для найма руководящего персонала, и для нас это было в порядке вещей. Оказалось, что одним из самых больших минусов для клиентов было следующее: “Ваши водители воспринимают нас как должное, они с нами не разговаривают”.

“Для нас это был момент озарения — в торговле неприветливость продавцов напрочь отбивает охоту ходить в магазины. Поэтому мы начали пользоваться базовыми психометрическими тестами, чтобы нанимать людей с развитыми навыками общения. Нам нужны были сотрудники, которые могли бы отходить от правил и действовать самостоятельно, если что-то идет не так. Этот профиль стал нашей целью. Потом мы проанализировали профили лучших водителей, взяли их за образец и сказали: “остальные должны им соответствовать”.

“Каждый человек, который к нам приходит, будь он водитель или супервайзер, инженер или администратор, теперь проходит психометрический тест”.

“Мы не тратились на рекламу о найме водителей автобусов 3 или 4 года — такая к нам

выстроилась очередь. Наши кандидаты всегда говорят: “У вас отличная репутация; ваши водители так хороши, что я хочу у вас работать”. А когда мы спрашиваем клиентов, почему они ездят на наших автобусах, в 9 из 10 случаях они отвечают: “Потому что ваши водители приятнее, и всегда здороваются”.