

The image features a stylized illustration of a man in a blue suit carrying a large stack of papers up a wide, white staircase. The background shows a classical building with columns and a landscape with green trees and a yellow sky. A large, semi-transparent blue triangle is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Разработка опросников для оценки персонала

Юрий Шатров



Руководитель практики Digital Assessment

Психолог, МГППУ

Разработчик опросников Engage, DPI, Insight, FIT; опросника в составе PiF

Обсудим сегодня

- 1 Что такое опросники и в чем отличия от других похожих инструментов?
- 2 В каких случаях целесообразно переходить к ин-хаус разработке?
- 3 Этапы разработки
- 4 Требования к пунктам

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Что такое опросники?

Признаки психометрического опросника

Психометрический опросник — это стандартизированный инструмент измерения психологических качеств человека, прогнозирующих его поведение, которое важно в определенном контексте.

Признак	Психометрический опросник	Тест достижений (способности, знаний)	Опрос (вовлеченность / 360 градусов)	Анкета (при приеме на работу)	Экспертные проективные методики
Стандартизированная оценка	●	●	●	●	
Человек сам описывает свое поведение / установки / чувства / опыт	●		●	●	●
Оценивается сам человек	●	●		●	●
Оцениваются психологические качества (латентные конструкты)	●	●	●		●
Есть доказанная связь с поведением	●	●	●		●

● Обязательный признак

● Опциональный признак

Какие задачи решают опросники?

Отбор на входе

Отбор в кадровый резерв

Формирование команд

Самознание

Преимущества и недостатки опросников

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">▪ Оценка большого количества критериев за короткий промежуток времени (до 40 за 60 минут)	<ul style="list-style-type: none">▪ Скепсис участников (невысокая face валидность)
<ul style="list-style-type: none">▪ Относительная дешевизна (500–1 500 руб. за человека)	<ul style="list-style-type: none">▪ Средний уровень валидности — до 0,3 в оценке конкретных поведенческих проявлений. Причина — оцениваем склонности, а не действительное поведение
<ul style="list-style-type: none">▪ Возможность оценивать склонность — то, что пока не проявляется сейчас в полной мере, но будет проявляться в определенных ситуациях в будущем	<ul style="list-style-type: none">▪ Подверженность социальной желательности

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Этапы разработки опросников

Этапы разработки



Принятие решения об инхаус разработке

Факторы, которые говорят о том, что инхаус разработка может быть оправдана:

1. Выгода. Ваша компания оценивает с помощью опросника более 2 500 человек ежегодно.

2. Необходимость:

- Ваши критерии не оцениваются стандартными опросниками.
- Есть серьезные ограничения по безопасности данных.

3. Интерес.

- Вы и бизнес верите в опросники.
- У вас есть сильный интерес к психометрике.

Требования к разработчикам опросников

Требование	Как соответствовать / развить	Как проверить
Образование психолога или социолога	Только получить образование	Спросить 😊
Академическая направленность (степень кандидата — преимущество)	Подписаться на основные журналы по психологии личности, оценке персонала, социальной психологии, психометрике, организационной психологии*	Задание сделать обзор по определенной теме (объем — страница А4). Примеры тем — предикторы карьерного успеха, научные основы центра оценки, социальная желательность в интервью
Английский язык на уровне чтения профессиональной литературы		
Понимание феноменологии психологических конструктов	Читать статьи, посвященные конструктам	Задание создать 10 пунктов на определенный конструкт. Например, проактивность, внутренний локус контроля, упорство
Общее понимание организационного контекста	Читать новости бизнеса	
Знание основ психометрики и статистики (знание R / SPSS / JASP — преимущество)	Прочсть учебники по психометрике (Шмелев, Крокер и Алгина, Irwing), пройти курс по R / SPSS	Задание посчитать факторную структуру и надежность симулированного опросника

*Организационная психология, Вопросы психологии, Современная зарубежная психология, Культурно-историческая психология, Journal of Applied Psychology, Industrial and Organizational Psychology, International Journal of Selection and Assessment, Personnel Assessment and Decisions, Personnel Psychology, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Personality and Individual Differences, Journal of Personality and Social Psychology, Journal of Research in Personality, Psychometrika, Applied Psychological Measurement, International Journal of Testing

См статью «Полный список ресурсов по оценке персонала. Часть 2. Стандарты и научные журналы» https://digital.ecopsy.ru/blog/resources_part2

Операционализация конструктов

Это наработка избыточного списка индикаторов конструктов. **На примере Доброжелательности.**

Область	Индикатор
Поведение	<ul style="list-style-type: none">• Строит хорошие отношения с другими• Помогает коллегам в сложной ситуации• Прощает других людей• Создает комфортную атмосферу для других людей
Установки и отношения	<ul style="list-style-type: none">• Доверяет другим людям• Соответствует ожиданиям других людей
Эмоции	<ul style="list-style-type: none">• Сопереживает другим

Источники индикаторов:

- Модель компетенций
- Интервью с экспертами
- Литература и исследовательские версии опросников
- Собственный опыт

Выбор формата опросника

Параметр сравнения	Нормативный	Ипсативный
Описание	Человек оценивает на экране один пункт	Человек сравнивает на экране несколько пунктов
Характер пунктов	Более скрытые (subtle) — пункт не должен быть очевидным и очень прозрачным	Более прямые
Пример	Различия во мнениях повышают эффективность команды <ul style="list-style-type: none"> • Абсолютно согласен • Скорее согласен • Скорее не согласен • Абсолютно не согласен 	Оцените, какое из двух утверждений Вам ближе: <ul style="list-style-type: none"> • Я ставлю амбициозные цели в своей работе • Я преодолеваю преграды на пути к цели
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> • Четная шкала ответов (без срединного значения) • 4-6 категорий 	От 2 до 4 утверждений для сравнения См обзор Brown & Maydeu-Olivares (2018). Modeling forced-choice response formats
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Больше нравятся участникам (интереснее и проще проходить) • Проще в разработке 	<ul style="list-style-type: none"> • Больше защищены от социальной желательности • Более короткие опросники
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> • Большая подверженность социальной желательности • Более длинные опросники 	<ul style="list-style-type: none"> • Меньше нравятся участникам (не нравится делать выбор) • Сложнее в разработке • Игра с «нулевой суммой» (в результате — профиль)

Требования к пунктам

Простота

Краткость

Понятность для
«обывателя»

Отсутствие двойных
отрицаний

Оптимальный уровень конкретности

Не слишком
конкретные

Не слишком общие

Отсутствие
неопределенных
временных маркеров

Оценивающие необходимый конструкт

Направленные на
измерение конструкта

Отсутствие сильной связи
с другими конструктами

Очевидно валидные

Без бытового
контекста

Отсутствие комичной
и патетичной лексики

Грамотные

Единая грамматическая
последовательность

Не страдающие от
прямого перевода

Длина

Слишком короткие	Слишком длинные, переусложненные
Я достигаю целей	Когда я сталкиваюсь с серьезными преградами и препятствиями на пути к цели, я не пасую и преодолеваю их
Я понимаю других людей	Даже если я сильно занят, я хорошо понимаю эмоции и чувства, которые испытывает другой человек рядом со мной

Дополнительно:

- Максимум — 1 оборот в пункте.
- Максимум — 100 символов (оптимально — до 60).
- Лучше избегать отрицаний в пунктах. Например, «я не отказываюсь от цели в случае возникновения преграды».
- Лучше избегать рядов синонимов. Например, «правила и регламенты», «цели и задачи».

Понятность

Слишком сложные

Я проявляю эмпатию по отношению к другим людям

Мне определенно свойственен Макиавеллизм

Дополнительно:

- Следует избегать психологических жаргонизмов.
- Следует избегать сложные формулировки из бизнеса. Например, «трансформировать процессы», «осуществлять нетворкинг».
- Следует избегать метафор, пословиц, идиом.
- Следует избегать неопределенных временных маркеров (иногда / часто / бывает / редко). Можно только «никогда» и «всегда» — для усиления пунктов.

Уровень конкретности

Слишком конкретные	Слишком общие
Я был старостой в школьных классах	Я беру лидерство на себя
Я читаю от 3 книг про профессиональной тематике в месяц	Я ориентирован на развитие

Отсутствие связи с несколькими конструктами сразу

Пункты-«двустволки»

Я готов прилагать дополнительные усилия для успеха своей организации

Я предлагаю много идей для удовлетворения нужд клиента

Контекст пунктов — лучше рабочий

Нерабочий контекст	Рабочий контекст
В детстве я мечтал(а) стать модельером	В работе я предлагаю много новых идей
Я выстраиваю хорошие отношения с другими людьми	Я выстраиваю хорошие отношения с коллегами

Валидность опросников, где рабочий контекст (слова «работа», «коллеги» и проч), — 0,24. Валидность без рабочего контекста — 0,11 (Shaffer, & Postlethwaite, 2012).

Грамматика

Лучше всего: подлежащее-сказуемое-обстоятельство или прилагательное-дополнение

Пункты с проблемами перевода

Я знаю, как продлить приятные эмоции от какого-то события

Работая в группе я нахожусь на подъеме

Как апробировать

1. Создаем по 15-20 пунктов на каждый конструкт. Это — избыточный пул.
2. Даем пилотной выборке. Минимум — 150 человек. Важно набрать репрезентативную выборку.
 - Чем больше конструктов => тем больше пунктов => тем больше должна быть выборка.
3. Важно донести до людей, что результаты пилота не будут использоваться для принятия решений.

На этапе пилота можно использовать открытые платформы — SurveyMonkey, Гугл формы, Тестограф, Анкетолог.

Как анализировать факторную структуру

Проводим следующие процедуры (минимальный набор):

1. Факторный анализ. Минимальная нагрузка пункта на фактор — 0,3 (оптимально – 0,5). Это позволит создать первичные шкалы.
2. Анализ внутренней согласованности шкал, удаление пунктов, которые не повышают внутреннюю согласованность. Минимальный уровень надежности шкалы — 0,6 (Российский стандарт тестирования).

Инструменты: R, SPSS, JASP.

Как анализировать критериальную валидность

Необходим внешний критерий, с помощью которого мы будем проверять валидность шкал. Им могут быть:

- Оценка 90 / 360 градусов по оцениваемым конструктам.
- Центр оценки / интервью по компетенциям.
- Показатели результативности / стажа работы (для анализа связи с текучестью) / фактов нарушения правил

Необходимый объем выборки — 100 человек. Важно набрать репрезентативную выборку.

Минимальный показатель валидности (корреляция) — 0,15 без поправок и коррекций.

Создание механизма обработки

1. Сырые баллы по каждой шкале суммируются.
2. Сумма сырых баллов по шкале переводится с стандартизированной. Наша рекомендация — процентиля как самая понятная шкала (от 0 до 99). Альтернатива — стены (от 1 до 10).