



Критическое мышление:

исследование практик оценки и развития
навыка в России

Критическое мышление

Критическое мышление (КМ) — это способность объективно анализировать информацию, оценивать её достоверность, логичность и обоснованность.

Люди с развитым критическим мышлением легко видят логические нестыковки и противоречия, замечают манипуляции с данными, менее подвержены когнитивным искажениям и, соответственно, принимают более рациональные решения.

Содержание

Об исследовании	4
Критическое мышление и...	7
Уровень должности	
Профессиональные области	
Виды деятельности	
Ценность оценки критического мышления в HR-задачах	13
Как оценивают и развивают КМ в компаниях	16
Самооценка уровня КМ	17
Методы оценки критического мышления	18
Факторы развития критического мышления	19
Инсайты исследования	21
Где и когда важно оценивать критическое мышление	
Как использовать результаты оценки КМ	
Как развивать КМ	
Выявленные проблемы	
Рекомендации	
Авторы исследования	22
Что почитать о критическом мышлении	23
Благодарности	24
Информационные партнёры	25
О компании	26
35 лет помогаем компаниям в поиске лучших решений в оценке, развитии и обучении сотрудников	
Нам доверяют	
Контакты	28

Об исследовании

Сегодня эксперты по всему миру называют критическое мышление [навыком №1 в эру искусственного интеллекта](#). При этом, несмотря на то что фундаментальные модели критического мышления выявлены 35 лет назад, до сих пор остаётся дискуссионным вопрос о поведенческих проявлениях критического мышления, его психологических компонентах и связях с другими личностными переменными.

С помощью этого исследования мы хотели узнать:

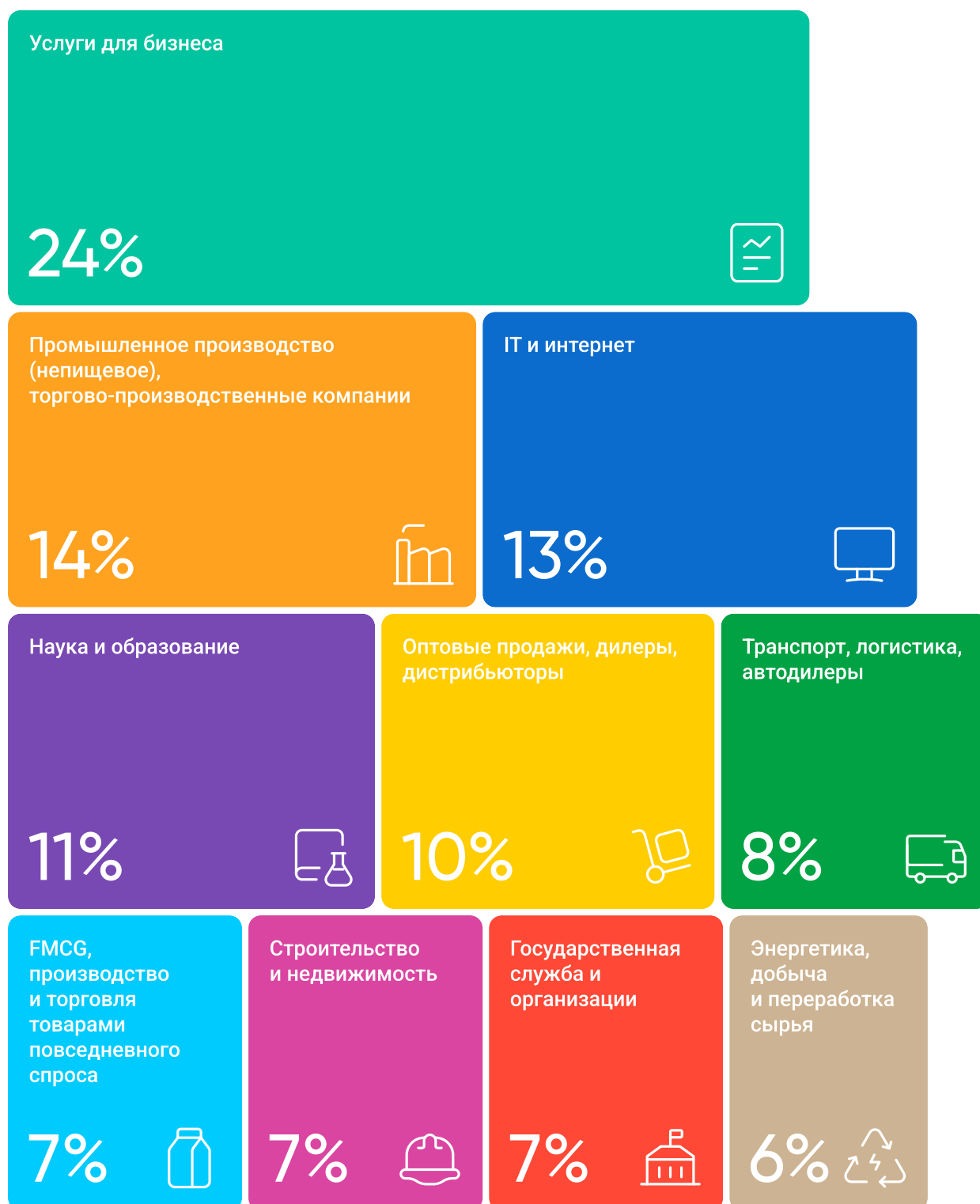
1. Какое место оценка и развитие критического мышления занимает на российском HR-рынке.
2. Как к этому навыку относятся работодатели и HR-сообщество.
3. В каких сферах бизнеса, профессиях и должностях навык особенно необходим.
4. Для каких HR-задач актуальна оценка критического мышления.
5. Что необходимо для успешного развития критического мышления.

Период проведения: февраль-март 2025 года

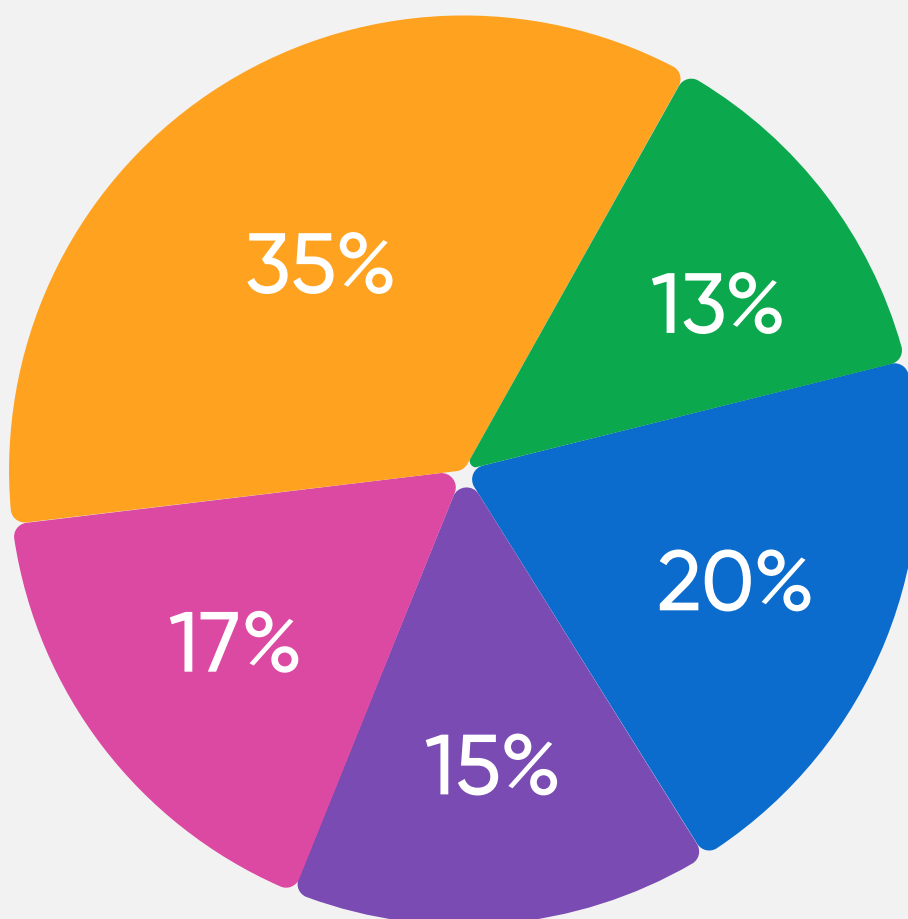
Метод: электронный опрос

Выборка: HR-специалисты 71 компании разной численности и сфер бизнеса

Сферы бизнеса компаний, принявших участие в исследовании (%)



Соотношение компаний различной численности (%)

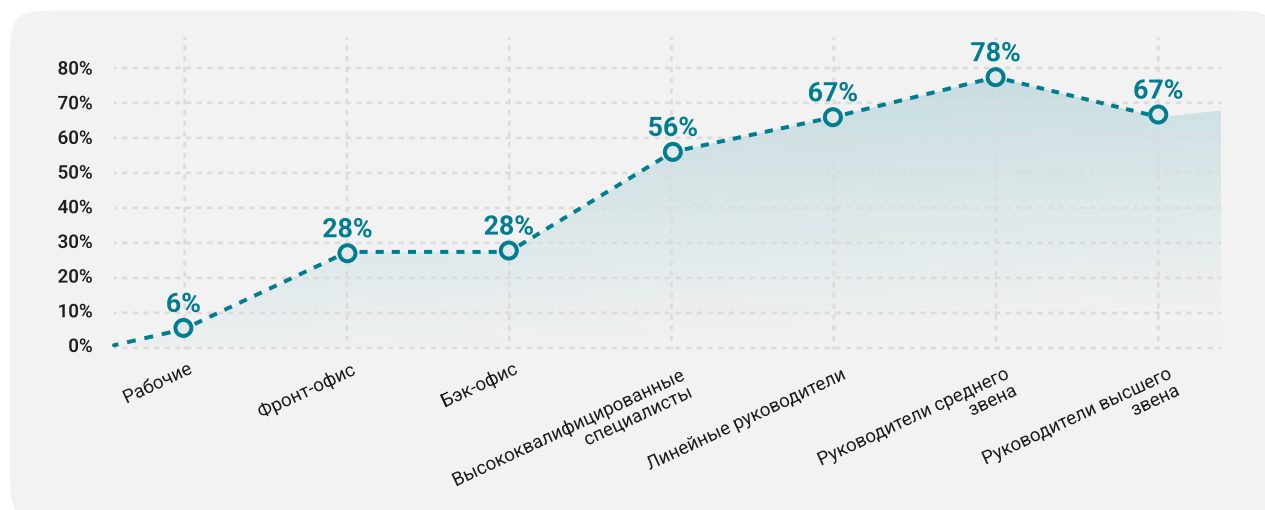


- до 100 чел. (малый бизнес)
- 101 - 250 чел. (небольшие компании)
- 251 - 1000 чел. (средние компании)
- 1001 - 5000 чел. (крупные)
- более 5001 чел. (крупнейшие)

Критическое мышление и...

Уровень должности

Для каких категорий персонала проводится или планируется оценка критического мышления в вашей компании?



По результатам проведённого опроса видно, что в современной российской HR-практике оценку критического мышления чаще предлагают руководителям и высококвалифицированным специалистам (экспертам). Руководителям нужно решать сложные стратегические проблемы в условиях неопределённости, а эксперты в своей работе постоянно сталкиваются с нетипичными задачами, которые требуют системного подхода.

Этот подход поддерживает концепция Питера Фационе (ведущего эксперта по КМ).

По его данным, критический мыслитель — это человек, который:

- Открыт к неопределённости — допускает разные точки зрения и свою субъективность.
- Зрел в суждениях — способен работать с «размытыми» проблемами, искать оптимальные решения, принимать этические решения в сложных ситуациях и условиях цейтнота.

Российские исследования также показывают: чем выше должность, тем важнее навыки КМ ⁽²⁾

(1) Facione, Noreen & Facione, Peter & (Sanchez, C. (1994). Critical Thinking Disposition as a Measure of Competent Clinical Judgment: The Development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. The Journal of nursing education. 33. 345–50. 10.3928/0148-4834-19941001-05.

(2) Федосеев Борис Валерьевич, Федосеева Татьяна Владимировна [КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И ПОДХОДЫ К ЕГО ОЦЕНКЕ СЛУЖБАМИ HR](#) // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. № 5.



После проведения теста критического мышления среди руководителей компании я обратила внимание на заметную разницу в их поведении на общих собраниях. Руководители с результатами выше среднего уровня чаще задают уточняющие вопросы, быстро выделяют суть обсуждаемой проблемы и предлагают решения, опираясь на факты и логику, а не только на опыт или интуицию. Они более структурированы в коммуникации и помогают группе не уходить в сторону от цели обсуждения.

В то же время руководители с низким уровнем критического мышления часто уходят от темы, уводят группу в обсуждение незначительных деталей и отстаивают свою позицию скорее через эмоции, чем через аргументы. Это затрудняет принятие сбалансированных решений и снижает эффективность групповой работы.

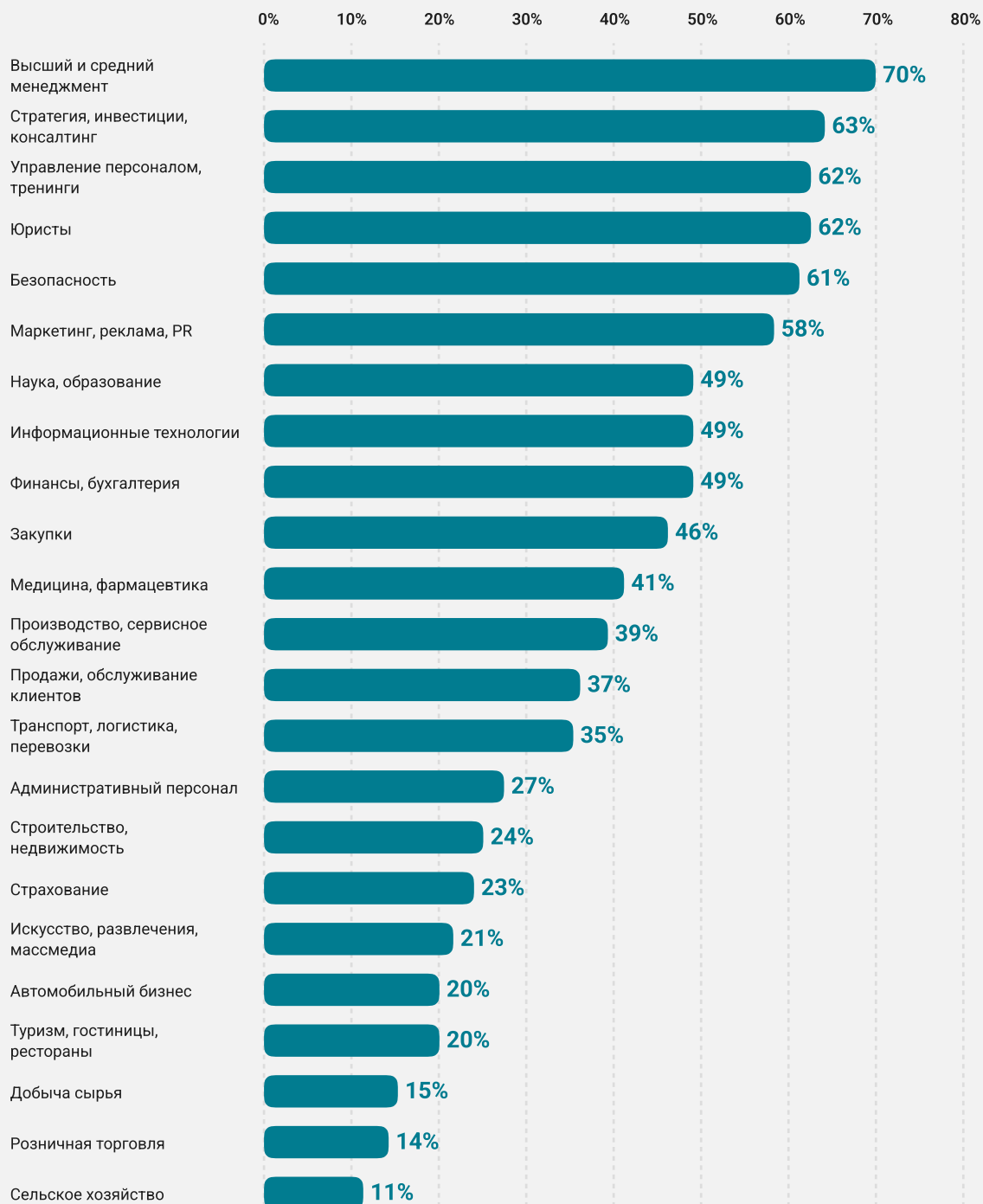


Елена Подойницына

HR-эксперт, специалист по развитию персонала
«Медицинский центр XXI век»

Профессиональные области

Как вы считаете, для представителей каких профессий (профобластей) наиболее важна оценка критического мышления?



Высший и средний менеджмент

На первом месте по важности КМ для успешной работы вновь оказались представители высшего и среднего менеджмента (подробнее — в предыдущем разделе).

Стратегия, инвестиции, консалтинг

Эти области связаны с решением задач высокой неопределённости — без чётких ориентиров и условий, где необходим системный анализ.

Согласно данным исследователей из Metropolitan State University (Денвер), наиболее эффективная образовательная программа обучения специалистов из сфер стратегического менеджмента и консалтинга должна включать:

- решение сложных, приближенных к реальности кейсов,
- командную работу,
- критический анализ информации ⁽¹⁾.

Управление персоналом

Развитое КМ позволяет объективно оценивать кандидатов (без предвзятости), внедрять новые процессы, разрешать конфликты и нестандартные ситуации, а также принимать управленческие решения на основе HR-аналитики ⁽²⁾.

Безопасность

В этой сфере, будь то информационная или физическая безопасность,

очевидно и критически важно уметь объективно оценивать угрозы, отличать факты от мнений, выявлять ложные или неполные сведения и не поддаваться на манипуляции.

Юриспруденция

по сути состоит из анализа информации, оценки аргументов и логических выводов — основных навыков критического мышления.

Один из наиболее известных способов оценки критического мышления, Тест Уотсона-Глейзера, чаще всего используется в юридической и банковской сферах, а также в сферах маркетинга и HR ⁽³⁾. Кроме того, валидизировался этот тест именно на выборке адвокатов и юристов ⁽⁴⁾.

В целом

оценить корректность полученного «рейтинга» профессий непросто, но даже в отсутствие каких-либо полноценных сравнительных исследований по данной теме мы можем обосновать свою оценку с помощью аргументации. Подумаем о цене ошибки в разных сферах и сравним их.

Ошибки в сфере безопасности могут стоить бизнесу и обществу очень дорого, что ещё раз подчёркивает тот факт, что критическое мышление не просто важно, а является фундаментом для профессиональной деятельности в этой области. И этот аргумент говорит в пользу того, что данную сферу нужно было бы поставить в рейтинге повыше, как и «Медицину и фармацевтику».

(1) Hoffman, D. L., Bechtold, D., Murphy, A., & Snyman, J. (2016). Strategic planning and field based consulting. *Small Business Institute Journal*, 12(1), 1-9.

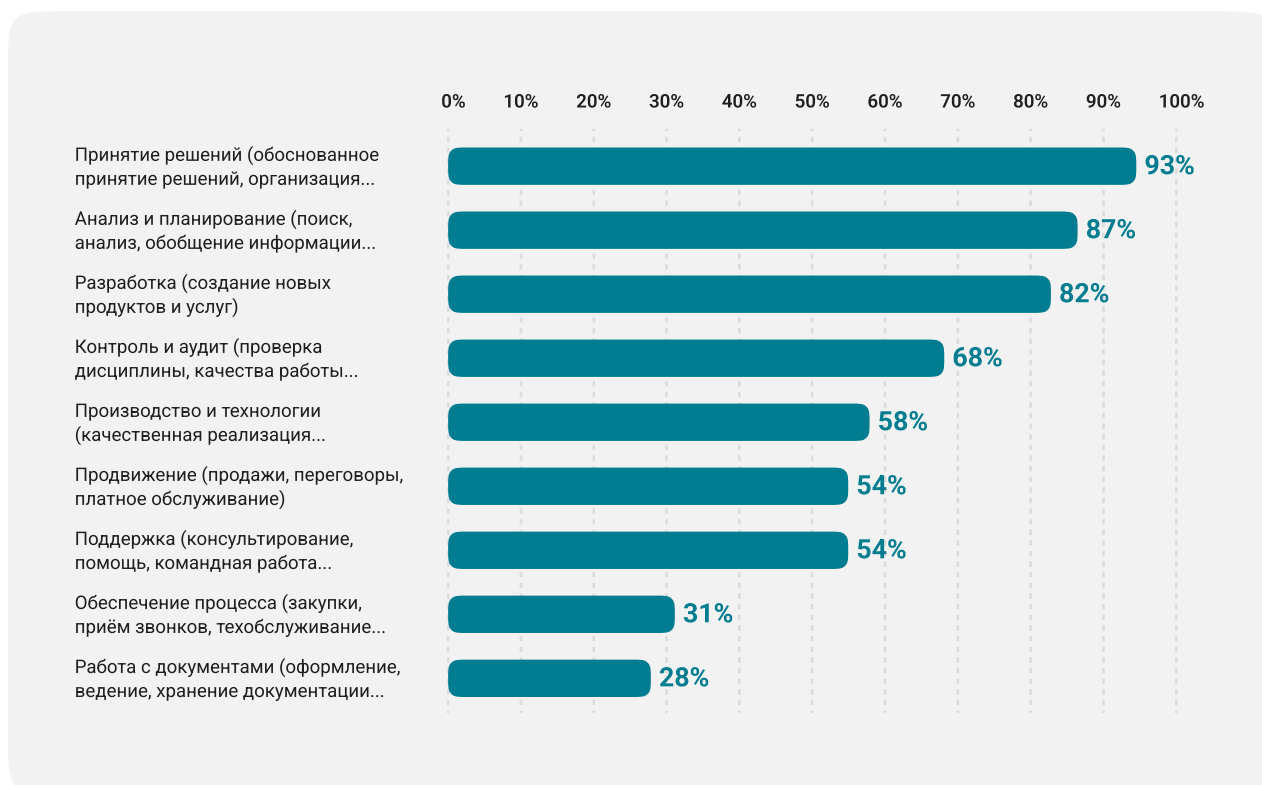
(2) Мещерякова Юлия (2016), [Критическое мышление в HR: зачем оно и как развивать](#).

(3) Amy Dawson (2024). [The Watson Glaser Critical Thinking Appraisal](#).

(4) Alice Keane. Watson-Glaser Validity Evidence. Pearson TalentLens.

Виды деятельности

Как вы считаете, в каких видах рабочей деятельности требуется развитие критического мышления?



Опрошенные HR-специалисты считают, что критическое мышление наиболее тесно связано с принятием решений, анализом и планированием — эти когнитивные операции полностью соответствуют навыкам КМ по модели Фационе: интерпретация информации, анализ взаимосвязей, оценка аргументов, логические выводы, объяснение позиций и саморегуляция ⁽¹⁾.

В бизнес-процессах, по мнению специалистов в оценке персонала, высокий уровень КМ

особенно важен при разработке новых услуг — он позволяет отличать жизнеспособные идеи от неэффективных, анализировать данные и находить инновационные решения.

Научный контекст рассматривает КМ и творческое мышление как взаимодополняющие процессы: подобно двум этапам брейншторминга — генерация идей (творческий этап) и качественный отбор (критический этап), — где оба этапа одинаково важны для эффективного решения задач ^(2, 3).

(1) Facione, Noreen & Facione, Peter & (Sanchez, C. (1994). Critical Thinking Disposition as a Measure of Competent Clinical Judgment: The Development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *The Journal of nursing education*. 33. 345-50. 10.3928/0148-4834-19941001-05.

(2) Paul, R. W., & Elder, L. (2006). Critical thinking: The nature of critical and creative thought. *Journal of Developmental Education*, 30(2), 34–35.

(3) Frederick A. Ricci, [Cultivating Critical Thinking: Basis For Growth And Innovation In Organizations](#) (2014).



В философии используют термин «актор», рассуждая о свободе воли, выборе и ответственности. В психологии актер — это субъект, способный принимать решения и действовать осознанно, нести ответственность за последствия. Такие люди всегда были востребованы, сейчас особенно. Актору присуще много характеристик, но я считаю, что критическое мышление — основное.

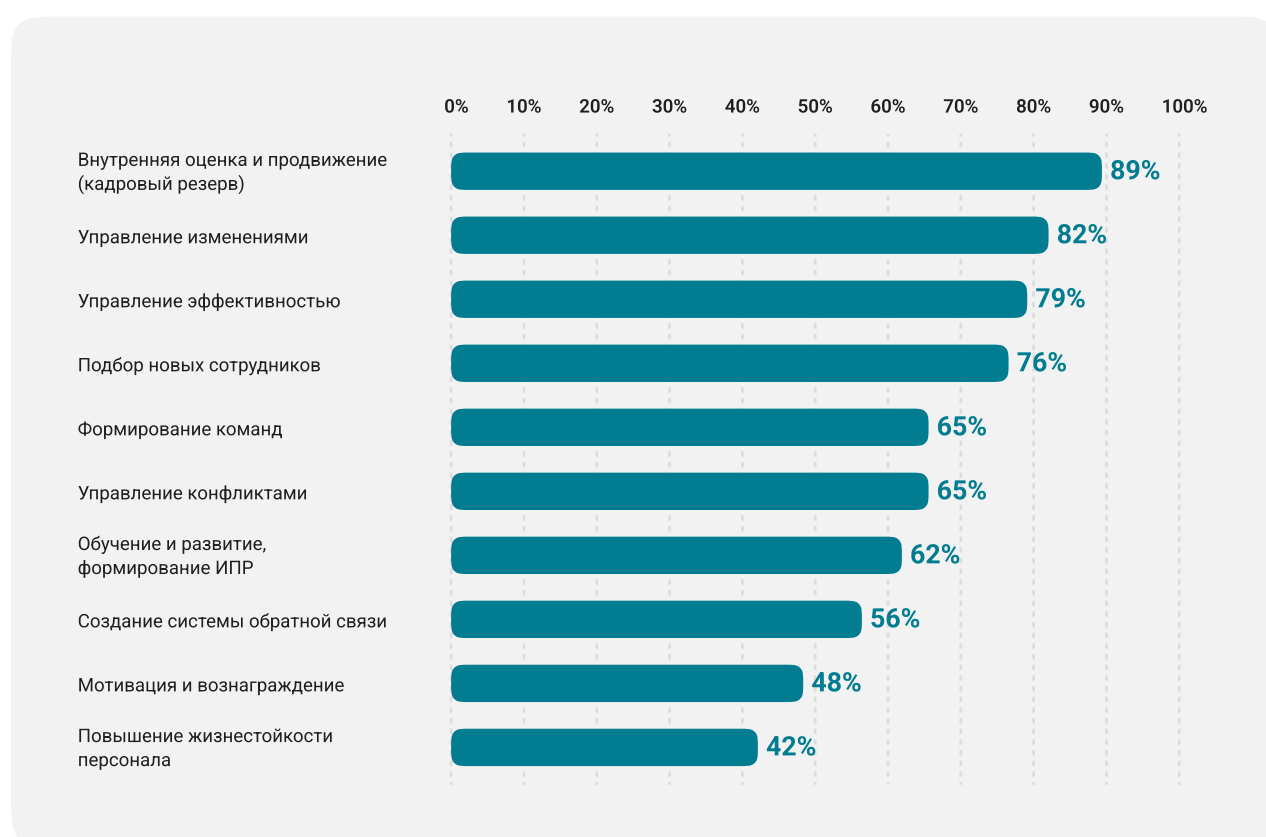


Ольга Прохорова

Исполнительный директор Департамента по работе с персоналом АО «Газпромбанк»

Ценность оценки критического мышления в HR-задачах

Для каких HR-задач актуальна оценка критического мышления?



Внутренняя оценка и продвижение

Поскольку критическое мышление особенно важно для руководителей, основная HR-задача — оценивать и продвигать сотрудников с высоким уровнем КМ на управленческие позиции.

Управление изменениями

Креативность и критическое мышление взаимосвязаны. По мнению Пола и Элдера ⁽²⁾, оба этих навыка — аспекты качественного мышления. КМ без креативности превращается в скептицизм, а креативность без КМ — в бесполезную новизну. Поэтому при решении творческих и инновационных задач важно учитывать уровень КМ исполнителей.

Управление эффективностью и подбор новых сотрудников

Производительность и КМ также связаны: исследования подтверждают, что критическое мышление повышает эффективность работы, что делает его ценным критерием при подборе персонала ⁽¹⁾.

Повышение жизнестойкости —

недооценённый потенциал КМ. Хотя менее половины опрошенных HR-специалистов учитывают это, исследования ^(3–5) показывают:

- ✓ КМ помогает адаптироваться к неопределённости, снижая стресс,
- ✓ высокий уровень КМ связан с высоким уровнем удовлетворённости жизнью,
- ✓ КМ укрепляет эго-устойчивость (стрессоустойчивость), обеспечивая гибкость и разнообразие стратегий решения проблем.

Критическое мышление — это не только инструмент для принятия решений, но и ключевой фактор адаптации, продуктивности и устойчивости персонала.

(1) Kingsley C. Ejiogu, Zhiming Yang, John Trent & Mark Rose, [Understanding the Relationship Between Critical Thinking and Job Performance](#), TalentLens.

(2) Paul, R. W., & Elder, L. (2006). Critical thinking: The nature of critical and creative thought. *Journal of Developmental Education*, 30(2), 34–35.

(3) Álex Escolà-Gascón, Neil Dagnall, Josep Gallifa, [Critical thinking predicts reductions in Spanish physicians' stress levels and promotes fake news detection](#), *Thinking Skills and Creativity*, Volume 42, 2021, 100934, ISSN 1871-1871.

(4) Celik, Ismail & Sarıçam, Hakan & Sakız, Halis & Ilbay, Azmi. (2015). The Link between Critical Thinking Dispositions and Life Satisfaction among University Students: The Mediating Role of Meaning in Life [Üniversite öğrencilerinde eleştirel düşünme eğilimleri ve yaşam doyumu arasındaki ilişki: Yaşamda anlamın aracı rolü]. *Ozean Journal of Social Science*. 8. 121-138. 10.13140/RG.2.2.35196.44167.

(5) Facione, Noreen & Facione, Peter & (Sanchez, C.. (1994). Critical Thinking Disposition as a Measure of Competent Clinical Judgment: The Development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *The Journal of nursing education*. 33. 345-50. 10.3928/0148-4834-19941001-05.



Неспроста говорят: «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

В современных реалиях информационного изобилия важно владеть именно достоверной, проверенной и неискажённой информацией. Важно уметь отделять факты от мнений и интерпретаций, выделять ключевое, встраивать новую информацию в целостную систему, не поддаваться информационным манипуляциям.

Всё это доступно людям с развитым критическим мышлением, и хорошая новость заключается в том, что это одна из немногих когнитивных способностей, которая имеет свойство улучшаться, а не угасать с возрастом — при условии, что человек этой способностью пользуется и прикладывает усилия к её развитию.

Сейчас сложилась ситуация, когда программы по развитию критического мышления явно обгоняют распространённость инструментов для его диагностики. Хотя, безусловно, более эффективно использовать оценку и развитие в неразрывной связке.

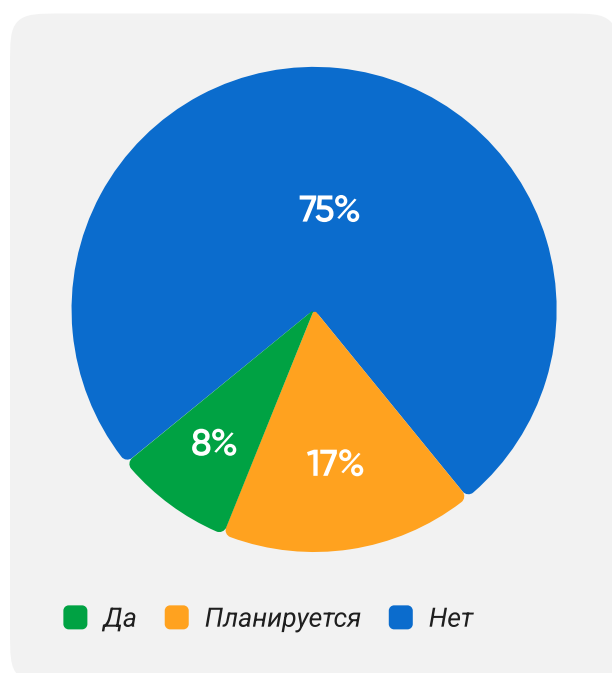


Ольга Бардина

Руководитель отдела исследований
и разработок HT Lab

Как оценивают и развивают КМ в компаниях

Проводится ли оценка критического мышления в вашей компании?



Данные показывают дисбаланс: 21% компаний развивают критическое мышление сотрудников, но только 8% оценивают его уровень. Это говорит о внимании к теме критического мышления, но методы развития часто бессистемны — компании вкладываются в обучение без диагностики исходного уровня КМ и контроля прогресса.

В результате более чем в половине случаев отсутствует важнейший этап оценки навыка, что снижает эффективность

Сотрудникам вашей компании (при каких-то условиях) предлагается обучение навыкам критического мышления?

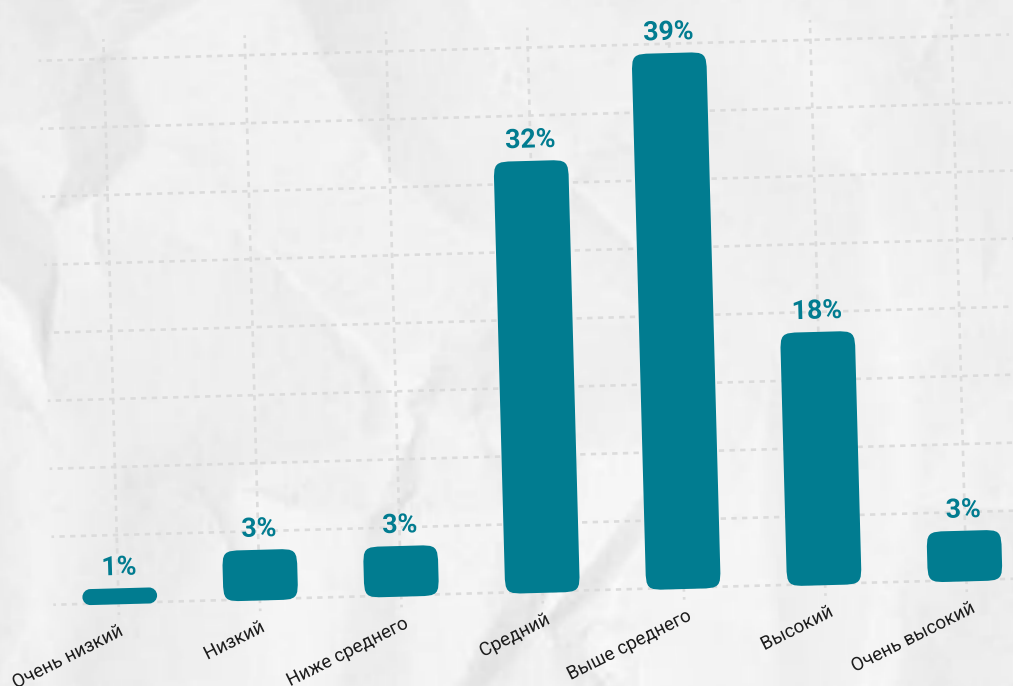


программ развития. Без измерения конкретных показателей невозможно понять реальную пользу обучения, выявить зоны роста и определить, на какие именно аспекты КМ нужно делать акцент.

Такой подход рискует не только уменьшить отдачу от инвестиций в развитие персонала, но и демотивировать сотрудников из-за отсутствия видимых результатов и чётких ориентиров.

Самооценка уровня КМ

Как вы оцениваете свой уровень критического мышления?



Результаты исследования показывают любопытную закономерность — большинство респондентов оценивают свой уровень критического мышления как выше среднего, что, вероятно, отражает эффект Лейк-Уобегон.

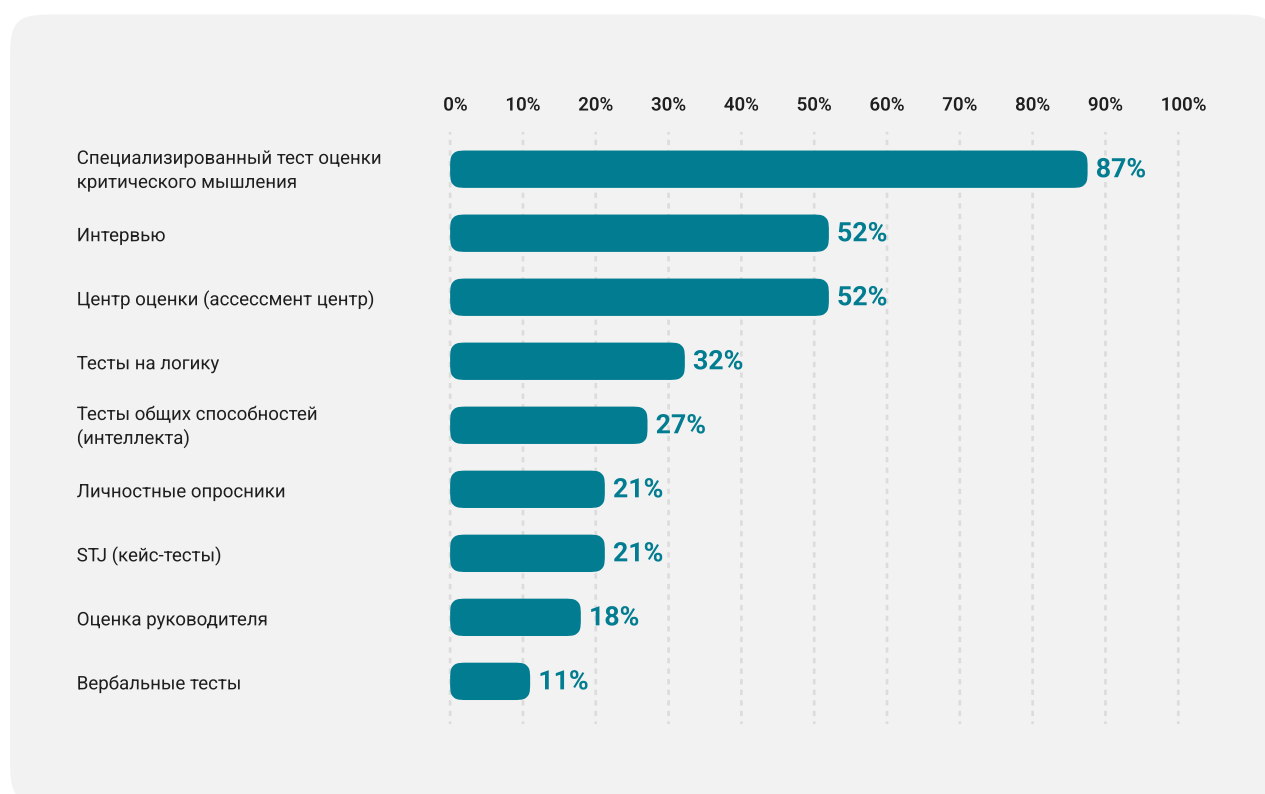
Это известное когнитивное искажение, названное в честь вымышленного городка Гаррисона Кейлора, американского писателя и радиоведущего. В его рассказах все

дети были «выше среднего», что и стало метафорой для описания склонности людей к завышенной самооценке.

Чрезмерное проявление этого психологического эффекта может исказить восприятие рисков и приводить к ошибкам в критических ситуациях. При этом в условиях нормальной нагрузки самооценка личностных и интеллектуальных качеств часто остаётся адекватной.

Методы оценки критического мышления

Какие инструменты вы бы выбрали для оценки критического мышления?



Результаты опроса показывают чёткие предпочтения: для оценки критического мышления большинство респондентов выбирают специализированные тесты КМ, что соответствует основному направлению психометрических разработок в этой сфере.

Половина респондентов дополнительно рассматривает экспертные методы — интервью и ассесмент-центры.

При этом только 21% опрошенных готовы использовать личностные опросники, что создает парадокс: хотя участники признают важность мотивации и личностных качеств для развития критического мышления (см. блок «Факторы развития критического мышления»), эти же факторы остаются недооценёнными в инструментах оценки.

Тест «Критическое мышление» от HT Lab

Измеряет способность критически анализировать информацию и принимать решения с опорой на логику и факты.

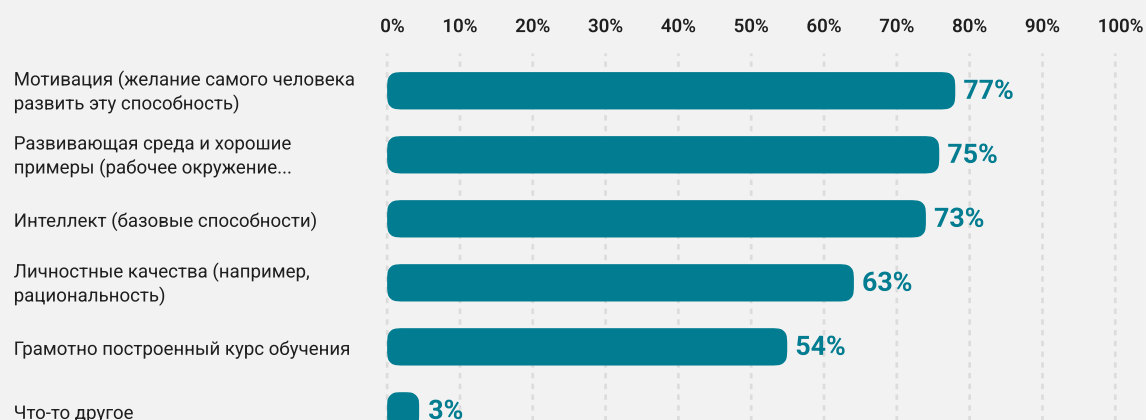
Время тестирования — 30 минут.

[Подробнее](#) →



Факторы развития критического мышления

Что, по вашему мнению, необходимо для успешного развития критического мышления?



Больше 70% респондентов выделяют три главных условия для развития КМ: мотивацию, развивающую среду и интеллект, дополняя этот список личностными особенностями.

Для развития критического мышления действительно важен целый комплекс внешних и внутренних факторов ⁽¹⁾.

И ключевую роль здесь играет внутреннее желание развиваться (мотивация), что косвенно подтверждается тесной связью КМ с личностной чертой «Открытость опыту»: именно любознательность, жажда новых знаний и идей создают основу для роста этого навыка.

Парадокс обучения

При этом структурированное обучение (курсы по когнитивным искажениям,

принципам мышления) недооценивается, хотя исследования подтверждают его эффективность — такие программы значительно улучшают конкретные навыки КМ и повышают мотивацию (2, 3).

Нейрокогнитивные основы

Научные данные показывают, что потенциал развития КМ ограничен исполнительными функциями мозга: обновление информации, торможение импульсов, переключение внимания. Эти функции определяют базовую способность обрабатывать информацию, избегать поспешных выводов и гибко адаптировать мышление ⁽⁴⁾.

Резюмируя всё сказанное, — критическое мышление поддаётся развитию, но степень прогресса зависит от индивидуальных особенностей человека.

(1) София Доливец (2025). [Что знает научное сообщество о критическом мышлении. Обзор исследований.](#)

(2) Rimiene, V. (2002). [Assessing and Developing Students' Critical Thinking](#). *Psychology Learning & Teaching*, 2(1), 17-22 (Original work published 2002).

(3) Kuhn, D. (1999). [A Developmental Model of Critical Thinking](#). *Educational Researcher*, 28(2), 16-46 (Original work published 1999).

(4) Shuangshuang Li, Xuezhu Ren, Karl Schweizer, Thomas M. Brinthaup, Tengfei Wang, [Executive functions as predictors of critical thinking: Behavioral and neural evidence](#), *Learning and Instruction*, Volume 71, 2021, 101376, ISSN 0959-4752.

Инсайты исследования

Где и когда важно оценивать критическое мышление

Наиболее востребовано для специалистов, работающих с:

неопределённостью и принятием решений, системным анализом информации, стратегическим планированием и инновациями.

Ключевые профессиональные группы:

руководящий состав, стратеги-консультанты, медицинские работники, финансисты, юристы, HR, маркетологи: все, кто в своей работе анализирует сложную, неполную, противоречивую информацию и принимает важные решения с высокой ценой ошибки.

Как использовать результаты оценки КМ

Основное применение:

кадровый резерв, управление изменениями и эффективностью.

Недооценённая область:

потенциал оценки и развития КМ для повышения жизнестойкости и стрессоустойчивости персонала.

Оптимальные инструменты для оценки КМ:

сочетание специализированных тестов и личностных опросников.

Как развивать КМ

Базовые требования:

мотивационная готовность, развивающая профессиональная среда, достаточный когнитивный уровень.

Эффективные методы:

структурированное обучение с акцентом на когнитивные искажения.

Выявленные проблемы

- ✓ Недооценка учёта личностных факторов в оценке критического мышления.
- ✓ Относительное недоверие к специализированному обучению.
- ✓ Отсутствие системного подхода к развитию критического мышления.

Рекомендации

- ✓ Внедрять комплексную оценку (тесты + личностные опросники).
- ✓ Использовать КМ как инструмент повышения жизнестойкости и стрессоустойчивости.
- ✓ Применять специализированные обучающие программы.

Авторы исследования



Татьяна Преснова

Эксперт отдела исследований
и разработок



Софья Доливец

Специалист отдела исследований
и разработок



Алёна Мезенцева

Эксперт отдела исследований
и разработок



Ольга Бардина

Руководитель отдела исследований
и разработок HT Lab



Дарья Чертова

Главный редактор

Что почитать о критическом мышлении

«Думай медленно... решай быстро», Даниэль Канеман

Как мы на самом деле принимаем решения? Наши действия определяются мыслями, но контролируем ли мы этот процесс? Нобелевский лауреат Даниэль Канеман раскрыл механизм иррациональных поступков: человеческий мозг использует две системы мышления.

«Медленная» система включается при осознанном выборе (решение задач, покупки), создавая иллюзию контроля, тогда как «быстрая» система постоянно работает в фоне — автоматическая, мгновенная и неосознаваемая, она часто становится причиной необдуманных решений.



«Анатомия заблуждений: Большая книга по критическому мышлению», Никита Непряхин

Критическое мышление — ключевой навык XXI века, который позволяет не утонуть в бесконечном океане информации, отделять правду от лжи, взвешенно и рационально принимать решения и включать логику тогда, когда нужно.

Автор даёт читателям конкретные прикладные инструменты: понимание своих и чужих когнитивных искажений, основы формальной и неформальной логики, теорию аргументации, технологии фактчекинга, алгоритмы принятия решений и креативного мышления.

«Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение»,

Том Чатфилд

Умение подвергать сомнению и анализу любую информацию — это отличный способ защитить себя от обмана и манипуляций.

Том Чатфилд призывает анализировать всё и везде: на работе, в учёбе и повседневной жизни — и даёт практические рекомендации, как это сделать.





Благодарности



Спасибо нашим друзьям, коллегам, клиентам и партнёрам за участие в исследовании. Благодаря вам мы собрали ценные данные, которыми имеем возможность поделиться и которыми воспользуемся для новых разработок, чтобы и дальше помогать делать бизнес наших клиентов успешнее, а их сотрудников — счастливее.

Если в будущем вы тоже хотели бы поучаствовать в подобных опросах — присоединяйтесь к нашей рассылке. В ней мы публикуем анонсы наших мероприятий и исследований, релизы новых инструментов оценки, а также статьи, кейсы, видео и подкасты на темы оценки и развития персонала.



[Подписаться на рассылку](#)



Информационные партнёры

HR-MNENIE

ШТАТ



COTEP



О КОМПАНИИ

35 лет помогаем компаниям в поиске лучших решений в оценке, развитии и обучении сотрудников



Предлагаем готовые психологические тесты для оценки сотрудников



Разрабатываем оценочные инструменты под заказ



Обучаем разработке корпоративных тестов, проводим обучающие семинары и мастер-классы для HR



Берем оценку на аутсорсинг: интервью по компетенциям, индивидуальный и групповой коучинг



Проектируем ИПР, модели компетенций и профили должностей



Проводим аналитику HR-данных в компании заказчика

55 тестов

различной направленности и назначения

1 раз в год

проверяем психометрические свойства тестов и пересчитываем тестовые нормы

6 000 компаний

являются нашими клиентами

200 000 тестирований

ежегодно проходит в системе Maintest Online и Offline

Нам доверяют

HR-консалтинг, оценка и обучение персонала

- GSR recruitment
- Smart Solver • Future Today
- Компания [A]5
- GMC Consulting

IT, телекоммуникации, связь

- Контур • Пульс Айтим
- ITECH • JetLend
- БОБДЕЙ СОФТ

Автобизнес, транспорт, логистика

- Московский метрополитен
- Деловые линии • S7
- Волжское пароходство
- ПЭК • EMAX Logistics

Банки, финансы, инвестиции, лизинг

- СберБанк • Газпромбанк
- ПСБ (Промсвязьбанк)
- Россельхозбанк
- Банк ДОМ.РФ

Государственные учреждения

- Правительство Москвы
- МФЦ Москвы
- Администрация Липецкой области
- СФР
- ЦЗН Камчатского края

Медицина

- Гемотест
- Медицинский центр «XXI век»
- Гедеон Рихтер • BIOCAD
- Президент

Нефтегазовая отрасль, энергетика

- Газпром нефть • Россети
- Зарубежнефть • СГК

Промышленные предприятия

- РусГидро • АИМ Холдинг
- АЗОТ • IEK
- СоюзХимРеактив

СМИ, реклама, полиграфия

- Бизнес Медиа Холдинг
- Pike Media Lab • Southmedia
- Гуд Принт
- ПОЛИГРАФИЯ ДЛЯ ГОРОДА

Строительство и недвижимость

- Главстрой • ДОНСТРОЙ
- Абсолют Капитал Недвижимость
- Мосинжпроект • ДОМКОР

Торговля, ритейл

- Азбука вкуса • Магнит
- De'Longhi • Стройландия
- Рельеф-Центр • Globus

Образование

- Высшая школа экономики
- СберУниверситет
- РАНХиГС • ВятГУ
- Институт Правительства ЯНАО

Страхование

- СОГАЗ • Ингосстрах
- КАПИТАЛ LIFE • Югория
- Страховой дом ВСК

Российский разработчик инструментов оценки и развития персонала

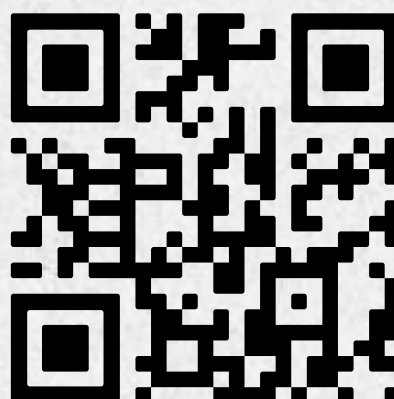
📍 127018, г. Москва, Сущёвский Вал, дом 16,
строение 3

☎ +7 (495) 669-67-19

✉ info@ht-lab.ru

🌐 ht-lab.ru

📌 t.me/htlab1



Права на использование контента

Это исследование и любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения ООО «ЭйчТи Лаб». При ссылке на отчёт упоминание ООО «ЭйчТи Лаб» обязательно.