

ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

Digital Assessment

Цифровая оценка
персонала

Нестандартные проекты по
тестированию персонала
Разработка тестов под задачу,
передача внутрь, интеграция
платформ

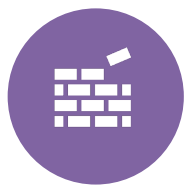
Шатров Юрий



Юрий Шатров

Партнер ЭКОПСИ,
руководитель практики Digital
Assessment

Разработчик продуктов по
цифровой оценке персонала



Разработка тестов под задачу



Передача тестов во внутренний контур компании



Интеграция внутренних систем с платформой тестирования



Кастомизация тестов

Оцениваемые критерии

- Компетенции
- Потенциал
- Ценности
- Мотивация
- Знания
- Личностные особенности
- Деструкторы
- Благонадежность

Области применения

- Подбор
- Внутренние назначения и кадровый резерв
- Обучение (до, в процессе, после)
- Самопознание и развитие
- Предсменная диагностика

Есть стандартные проекты по тестированию: организация покупает у провайдера доступ на платформу тестирования и далее оценивает людей универсальными тестами. Но порой этого недостаточно.

Разработка тестов под задачу. Предпосылки таких проектов



Тесты провайдеров не могут оценить необходимые критерии



Уникальные требования — например, нужно отразить отрасль организации



Необходимо взять инструмент во внутренний контур организации

Самый часто разрабатываемый вид тестов под задачу (кроме тестов знаний) — кейс-тесты

Что такое стандартный кейс-тест

- 12-25 сценариев, описывающих рабочую проблему или дилемму.
- 3-7 ответов (40-100 слов) закрытого типа к каждому сценарию с описанием действий протагониста / выхода из проблемной ситуации.
- Задача респондента – выбрать, как бы он поступил или как следует поступить в данной ситуации.
- Каждый ответ связан или нет с эффективностью на определённой должности / с определённой компетенцией.

Синонимы: ситуационный тест, тест оценки ситуаций, тест ситуационных (или ситуативных) суждений. На Западе используются названия Situational Judgment Test (SJT) и Low-fidelity simulation.

Пример задания кейс-теста. Оценивается делегирование

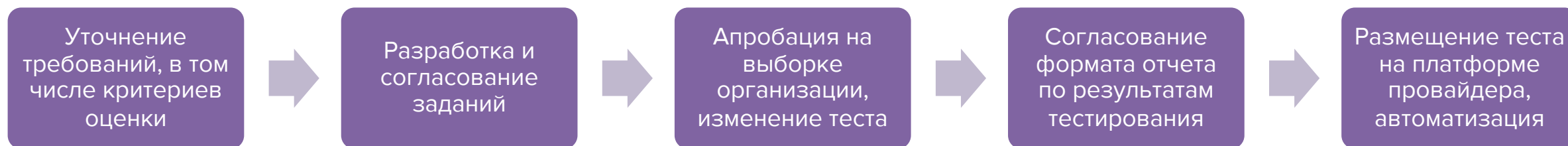
Иван – руководитель подразделения автострахования в страховой компании. Его подразделение участвует в коммерческом тендере по оказанию услуг добровольного автострахования. Подготовку тендерной документации для заказчика Иван намерен поручить Владимиру. Владимир перевелся в подразделение недавно. Прежний руководитель Владимира рекомендовал его как опытного и ответственного сотрудника, который неоднократно принимал участие в оформлении документации и предложений для конкурсных торгов. Иван предложил Владимиру эту задачу, но тот отнесся к ней без энтузиазма и объяснил, что сомневается в своих возможностях и не имеет достаточно опыта в области автострахования.

Оцените эффективность действий, которые Иван может предпринять в данной ситуации.

1. Объяснить, что это очень важная задача. Настоять на том, чтобы Владимир взялся за нее. Дать ему четкие инструкции о процедуре, этапах и сроках заполнения документации.
2. Выслушать опасения Владимира. Выразить уверенность в его компетентности. Напомнить ему о проектах, успешно выполненных в прошлом. Позволить самостоятельно решать эту задачу.

+2-3 варианта ответа

Как выглядит проект разработки теста под задачу



Весь проект занимает совокупно от 2 до 5 месяцев (в среднем 3 месяца).

Пример проекта — разработка теста управленческих практик для Ингосстраха

Задача

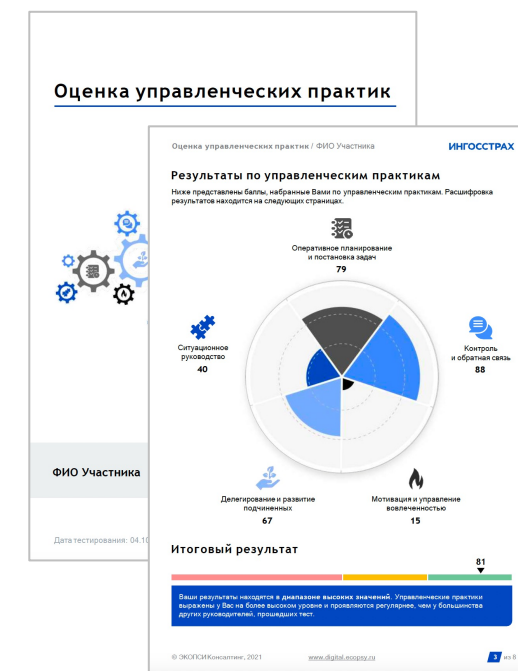
Определить, насколько руководители владеют управленческими практиками, принятыми в компании; сформировать отчеты с рекомендациями для развития.

→ Решение

- Вместе с экспертом заказчика определить основные темы по управленческим практикам, которые должны быть учтены в кейсах
- Разработать уникальный кейс-тест: проработать и описать ситуации (стемы), варианты ответа, ключи (правильные и неправильные ответы)
- Сформировать шаблон отчета в формате PDF с интерпретациями результатов и рекомендациями по развитию
- Перенести тест в систему и передать управление тестированием заказчику

✓ Результаты

- По 5 управленческим практикам подготовлено 15 кейсов: по три кейса на практику с четырьмя возможными вариантами действий
- Сформирован шаблон отчета с подробными рекомендациями по улучшению и развитию каждой управленческой практики с подбором литературных материалов
- В данный момент кейс-тест используется как инструмент развития линейных руководителей и кадрового резерва на стартовые руководящие должности
- Тестирование проводится на платформе Linkis и контролируется заказчиком. Уже успешно протестировано 60 человек, планируются дальнейшие оценки



Иной пример — разработка Realistic Job Preview для ВТБ

В банке регулярно проводятся игры и конкурсы, позволяющие сотрудникам весело провести время и отвлечься от работы. В конце месяца будет очередное такое событие – руководитель попросил тебя и еще нескольких человек подумать над его форматом. Из разговоров с коллегами и отзывов сотрудников о прошлых мероприятиях тебе стало понятно, что им хотелось бы какого-то спокойного, творческого и сближающего праздника. Такого, чтобы можно было и пообщаться, и выполнить какое-то общее дело.

Варианты действий

Не поступлю так Поступлю так

Предложить организовать эко-выезд на природу – сначала провести субботник в лесу, а потом устроить пикник.

Предложить тимбилдинг «Корпоративная картина» – сотрудники будут рисовать одну большую картину на свободную тему.

Предложить организовать тематическую костюмированную вечеринку – с музыкой, танцами и розыгрышами призов.

Предложить устроить спортивное соревнование по принципу «Последнего героя» – в конце остается и награждается только один победитель.

Ответить

Вопрос 1 из 1



Главная предпосылка таких проектов — компания не хочет передавать персональные данные сотрудников вовне (в том числе провайдеру). Или не может из-за закрытого контура. Передача сложных тестов внутрь — скорее вынужденная мера (и для клиента, и для провайдера).

Что нужно учитывать в таких проектах

Ограничения по
форматам заданий,
визуализации
результатов

Ограничения по
способам расчета =>
более низкая точность

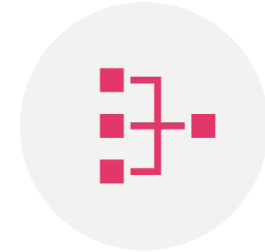
Большая длительность
разработки



Компания не хотела бы передавать персональные данные вовне

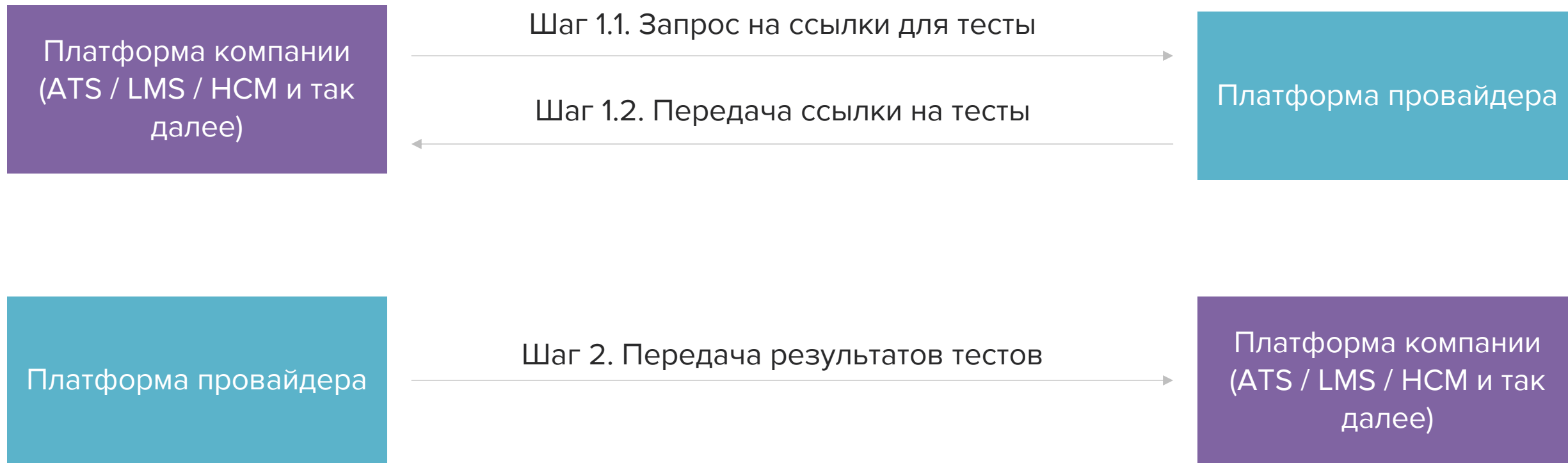


Необходимо обеспечить бесшовный процесс оценки



На платформе организации есть специфичный функционал, которого нет на платформе провайдера

Типичное устройство интеграции в процессах тестирования



Проекты ЭКОПСИ по интеграции платформ тестирования со сторонними платформами



Что может быть кастомизировано:

- Вид отчетов по результатам тестирования — внешний вид, тексты
- Выборка сравнения (с кем сравниваются результаты оценки)
- В отдельных случаях небольшой кастомизации подвергаются сами задания
- Внешний вид платформы для тестирования

Виды кастомизации:

- Сугубо внешняя (названия шкал, цвета, шрифт)
- Экспертная
- На основе данных

Тест оценки компетенций delta.ai Пример Примеров

ОБ ОТЧЁТЕ

Этот отчёт отображает результаты, полученные при прохождении теста оценки компетенций delta.ai. Данный тест предназначен для оценки личностных особенностей участника и уровня его соответствия модели компетенций Компании.

Компетенции, приведённые в отчёте, основаны на корпоративной модели компетенций ОМК. Они отражают ключевые деловые и личностные качества сотрудника, необходимые для успешного выполнения задач.

Информация, содержащаяся в этом отчёте, должна быть конфиденциальной. Отчёт необходимо хранить в соответствии с принципами защиты персональных данных. Срок достоверности отчёта — 2 года.

В данном отчёте результаты участника сравниваются со следующей нормативной группой: delta.ai, выборка ОМК, руководители С, март 2020.

В КАКОЙ ШКАЛЕ ПРОВОДИТСЯ ИЗМЕРЕНИЕ?

Результаты по каждой компетенции приводятся на шкале процентов. Проценты находятся в интервале от 0 до 100.

Процентиль — процент участников, которые проходили тест ранее и набрали такой же балл, как у участника, или ниже. Если по какой-либо компетенции у участника 87 процентиль — это значит, что данная компетенция у него развита сильнее, чем у 87% других людей.

<p>0–29%</p> <p>Значения ниже нормативных. Данная компетенция выражена у участника <u>ниже</u>, чем у большинства сотрудников на том же уровне.</p>	<p>30–69%</p> <p>Нормативные значения. Данная компетенция выражена у участника <u>также</u>, как и у большинства сотрудников на том же уровне.</p>	<p>70–100%</p> <p>Значения выше нормативных. Данная компетенция выражена у участника <u>выше</u>, чем у большинства сотрудников на том же уровне.</p>
--	---	--

ИТОГОВОЕ СООТВЕТСТВИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Шкала ОМК	1	2	3	4	5
Процентиль	0–9%	10–29%	30–69%	70–89%	90–100%
				▲	
				71	

Итоговый балл участника – **71 процентиль**. Он обладает высоким уровнем развития по большинству компетенций, включённых в модель для его профиля, и в целом соответствует требованиям модели компетенций на высоком уровне.

КЛЮЧЕВЫЕ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ

- Системное мышление
- Управление процессами

Дата прохождения: ДД.ММ.ГГГГ 2

Тест оценки компетенций delta.ai Пример Примеров

КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РАШИФРОВКА ОЦЕНОК ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Шкала ОМК	1	2	3	4	5
Процентиль	0–9%	10–29%	30–69%	70–89%	90–100%
				▲	
				73	

Участник полностью принимает на себя ответственность за свою работу. Оперативно принимает необходимые решения, отслеживает и предотвращает появление проблем.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Шкала ОМК	1	2	3	4	5
Процентиль	0–9%	10–29%	30–69%	70–89%	90–100%
				▲	
				68	

Участник выстраивает свою работу в соответствии с её конечной целью, понимает требования к своему результату и своим действиям, но не всегда видит связь своей работы с целями подразделения и Компании.

СТРЕМЛЕНИЕ К ПОРЯДКУ

Шкала ОМК	1	2	3	4	5
Процентиль	0–9%	10–29%	30–69%	70–89%	90–100%
				▲	
				73	

Участник соблюдает действующие правила и стремится работать по процессам. Он способен оптимально организовать свою работу, точно рассчитывает необходимые ресурсы и расходует их рационально. Участник систематически проверяет существующие правила и процедуры, стремится внедрять необходимые обновления.

ИНИЦИАТИВНОСТЬ

Шкала ОМК	1	2	3	4	5
Процентиль	0–9%	10–29%	30–69%	70–89%	90–100%
				▲	
				68	

Участник вовлечён в оценку и пересмотр действующих процессов, находит улучшения, но редко предлагает действительно новые и оригинальные идеи.

Дата прохождения: ДД.ММ.ГГГГ 5

Тест оценки компетенций delta.ai Пример Примеров

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Изучите проблему наиболее полно:

- При формировании мнения по какому-либо вопросу собирайте информацию из максимального количества источников (документы, люди, экспертная оценка, внешние источники, аналогичные кейсы). Добивайтесь комплексного, всестороннего видения, проверяйте, учтены ли все аспекты ситуации.
- Изучайте внутренние документы, корпоративную историю Компании, чтобы видеть бизнес Компании в целом. Анализируйте внутренние публикации, включая новости и отчеты других департаментов, чтобы быть в курсе происходящих в Компании событий.
- При оценке ситуации выявляйте скрытые тенденции и закономерности. Для поиска неочевидных взаимосвязей сопоставляйте между собой различные явления и события, обращайте внимание на несвязанные, на первый взгляд, аспекты происходящего. Стройте различные гипотезы о происходящем, впоследствии находите возможности их подтвердить или опровергнуть.

Используйте инструменты работы с информацией:

- При анализе информации добивайтесь наглядности и упорядоченности данных. Выделяйте единые основания для ее классификации и структурирования, группируйте информацию в более крупные блоки. Используйте для этого таблицы, списки, графики, диаграммы, схемы и т.д. В первую очередь выделяйте самое главное, минимально необходимое для принятия решения, после этого обращайтесь к деталям, подробностям. После проработки данных составьте для себя резюме на 0,5–1 странице, описывающее все ключевые аспекты.
- Ознакомьтесь с инструментами сбора и систематизации информации (SWOT-анализ, PEST-анализ, SW-анализ, GAP-анализ, модель 5 сил Портера, принцип пирамиды Минто, матрица Мак-Кинзи). Выберите модели, наиболее актуальные для анализа своего вида деятельности, используйте их в практической работе.

Примите эффективное решение:

- При принятии решений выделяйте объективные критерии, которым должно удовлетворять решение (сроки, качество, затраченные ресурсы, ожидаемый эффект и т.д.). При выборе критериев фокусируйтесь на приоритетных задачах, соотносите их со стратегическими целями Компании. Формулируйте 2–3 возможных пути достижения цели, увеличивайте количество рассматриваемых альтернатив при принятии решения. Оценивайте достоинства и недостатки каждого из вариантов. Выбирайте наиболее оптимальный вариант действий. Будьте готовы к возможности изменить Ваше решение, когда Вам будет доступна новая информация.
- Выработайте свой алгоритм действий при необходимости принимать решения в новой ситуации, при дефиците времени. Продумайте конкретные шаги на пути к формулировке своего решения. Разделите для себя рабочие ситуации на две категории: 1) те, в которых без тщательного анализа и сбора дополнительной информации обойтись нельзя, и 2) те, в которых можно и нужно принимать немедленные, оперативные решения и невозможно получить больше информации. Определите степень риска, допустимого при принятии решений в ситуациях второй категории.
- Составьте список ключевых пунктов стратегии Компании, которые влияют на Вашу зону ответственности. Соотносите с этим списком при принятии решений. Принимая решения, отслеживайте их влияние на достижение стратегических целей Компании.

Развитие на рабочем месте

Дата прохождения: ДД.ММ.ГГГГ 7

Кроме нестандартных проектов мы также проводим и типовые проекты с помощью наших тестов



Potential in Focus (PiF)

Комплексная оценка потенциала. Применялась в «Лидерах России».



Dark Personality Inventory

Оценка деструкторов. Защищена от обмана и социальной желательности.



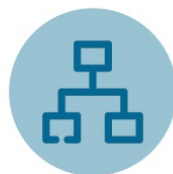
Web@ssessment

Виртуальный центр оценки. Соответствует стандарту ЦО (2013).



delta.ai

Опросник компетенций, использующий технологии искусственного интеллекта.



DEEP

Разработка компетенций на основе данных. В основе — HR-аналитика и машинное обучение.