

Разработка кейс-тестов для  
оценки персонала

Вебинар 18.06

# Мы



**Юрий Шатров**

Руководитель практики  
Digital Assessment



**София Резниченко**

Ведущий эксперт по разработке  
тестов и опросников, к. псих. н.

## 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 должностью / 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 заданий 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*

## В каких задачах могут применяться кейс-тесты

### Рекрутмент

- RJP (Realistic job preview) – знакомство кандидатов с работой в компании. Мотивационное испытание и первичный отсев. Обычно короткие (5-9 кейсов), увлекательные (забавные ситуации и персонажи), дополнены изображениями или комиксами / видео или мультиками / игровой оболочкой. Обычно размещается в открытом доступе на джоб-портале.
- Отсев на определённую должность или группу должностей (насколько человек в целом подходит). По корпоративным компетенциям или ценностям.

### Кадровый резерв и hire

- Преселешн при отборе в кадровый резерв. По управленческим компетенциям (опционально + часть корпоративных). Уровни: специалисты – средние менеджеры.

### Обучение и развитие

- Оценка и рекомендация человеку направлений его развития (связка с LMS и корпоративной библиотекой). Только здесь может применяться поведенческая инструкция (см далее).
- Оценка по результатам обучения (насколько человек усвоил знания). Оценка и обучение должны основываться на понятной теории (например, Бланшар).

## Что могут оценивать кейс-тесты

### По видам критериев

- Корпоративные компетенции и ценности.
- Управленческие компетенции.
- Профессиональные знания и компетенции.
- Личностные черты.

### По содержанию

#### Могут оценивать:

- Операционные компетенции (приоретизация, делегирование, постановка задач)
- Межличностные компетенции (мотивация других, управление конфликтом, клиентоориентированность)
- «Личностные» компетенции (ориентация на результат, настойчивость)
- Профессиональные компетенции

#### Не могут (или сложно) оценивать

- Стратегические компетенции (горизонт мышления, качество принятия решений, стратегическое видение)
- Мотивационные установки (открытость новому опыту, ориентация на развитие)
- Социально желательные и декларируемые конструкты – Integrity (честность, соблюдение правил)

## Преимущества и недостатки кейс-тестов

### Преимущества

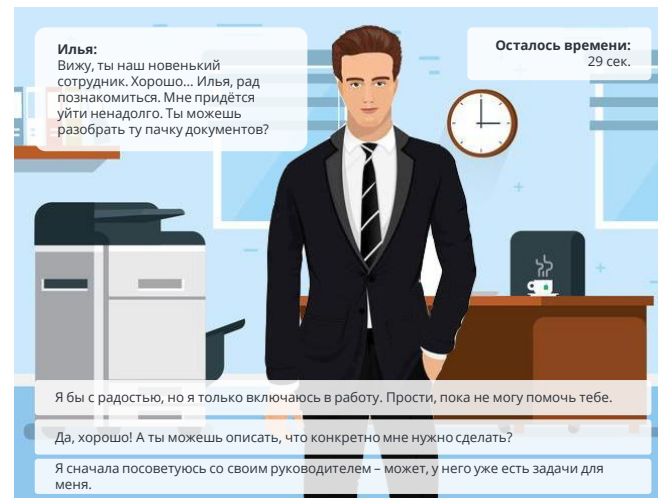
- Более принятие участниками (чем у личностных опросников)
- Большая защищённость от соц-желательности и коучинга (чем личностные опросники)
- Более высокая валидность в оценке компетенций (чем у личностных опросников)
- Многообразие форматов – возможность адаптировать под многие задачи

### Недостатки

- Трудозатраты – требует разработки для каждой должности / группы должностей
- За то же время можно оценить меньшее количество качеств (30 минут = 6 качеств). Из-за более низкой – по сравнению с опросниками – надёжности (помехоустойчивости).
- Невозможность оценить часть компетенций (или сложность это сделать).
- Необходимость обновлять каждые 2 года (при массовой оценке ключи уходят в сеть)

Разработка кейс-тестов

# 1. Выбор формата. Текстовые кейс-тесты (+ игровая оболочка)





## 1. Выбор формата. Видео- или анимационные ролики

**Deloitte.**

<http://www.littlesisterfilms.co.nz/deloitte-interactive/>

## 2. Разработка дизайна

Количество критериев => количество кейсов => длительность

Длительность кейс-теста зависит от: **(1)** количества критериев; **(2)** необходимой детализированности результатов.

### Кейс-тест оценивает один критерий (одно качество или общую «правильность ответов»)

- Такие кейс-тесты могут содержать 6-12 кейсов.
- Длительность – 8-25 минут.

### Кейс-тест оценивает несколько критериев (компетенции, ценности, черты, знания)

Необходимое количество кейсов на один критерий	Максимальная детализированность результатов
3 (12 баллов на шкалу)	Шкала от 2 до 4
4 (16 баллов на шкалу)	Процентильная шкала

За 30 минут можно оценить максимум 6 критериев

### 3. Разработка ситуаций (стемов)

1. Способы разработки:
  - Эксперты (HR или люди в должности)
  - Анализ критических инцидентов
  - Сайты с бизнес-кейсами
2. Ситуация должна быть обязательно проблемной.
3. Текст ситуации может включать в себя дистракторы – особенности ситуации, которые сделают неправильные варианты ответа привлекательными. **Такая система противовесов – самое сложное в разработке кейс-тестов.**
4. Оптимально – 600-1200 тысяч знаков.
5. Если мы оцениваем специалистов – ситуации должны описать жизнь специалистов, менеджеров – жизнь менеджеров.
6. Если кейс-тест оценивает не компетенции, а более личностные черты (большая пятёрка, эмоциональный интеллект), ситуации могут быть бытовыми или игровыми, а не профессиональными. Это снизит влияние профессионального опыта и соц. желательности.
7. Лучше – от 3-го лица (меньше разрывов шаблона типа «я бы не допустил такой ситуации»). Исключение – игровые кейсы-тесты (в т.ч. RJP)

## Пример стема. Кейс на кооперативность

Мария работает проектным менеджером в крупной маркетинговой компании. Её руководитель дал задачу снять ролик – социальную рекламу, направленную на решение какой-то острой социальной проблемы. Мария уже давно вынашивала идею снять ролик – историю семейной пары, которая подвергается смертельной опасности из-за неосторожного вождения. По замыслу Марии, в этой истории должна быть красивая и счастливая концовка. Мария сделала много приготовлений – нашла реквизит и актеров, договорилась с оператором. В этом проекте Мария работает в паре с Анастасией. Анастасия, включившись в работу, сказала, что, по ее мнению, история должна быть совсем другой. Конец должен быть трагичным, а сама история – мрачной и шокирующей. Марию раздражает, что Анастасия вот так врывается и диктует свои правила, хотя сама еще ничего не сделала.

## 4. Выбор формата ответов

Выбор одного	Most-Least	Ранжирование	Оценка всех
<i>Выберите наиболее эффективный вариант действия</i>	<i>Выберите один наиболее эффективный вариант действия и один наименее эффективный вариант</i>	<i>Расставьте варианты ответа в порядке их эффективности. На первом месте – самый эффективный, на последнем – наименее эффективный</i>	<i>Оцените эффективность всех действий, которые можно совершить в данной ситуации</i>
Преимущество – наиболее простой для участников вариант	Преимущество – относительно простой для участников вариант	Преимущество – за один кейс мы получаем максимальное количество баллов	Преимущество – за один кейс мы получаем максимальное количество баллов
Недостаток – за один кейс мы получаем только один балла => нам нужно больше кейсов для получения необходимого количества баллов на шкалу	Недостаток – за один кейс мы получаем только два балла => нам нужно больше кейсов для получения необходимого количества баллов на шкалу	Недостаток – участникам ранжирование кажется слишком жёстким (нет возможности поставить одну оценки нескольким вариантам)	Недостаток – требует больше всего времени у участника
Можно применять в RJP (кейс-тестах для знакомства с компанией) и в оценке рабочих	Можно применять в RJP (кейс-тестах для знакомства с компанией) и в оценке специалистов  Идеально для кейс-тестов с тремя вариантами ответа	Можно применять в кейс-тестах для специалистов и менеджеров.	Можно применять в кейс-тестах для специалистов и менеджеров.

## Пример

Иван — начальник охраны на вещевом рынке. Недавно к нему устроился Николай. Иван уверен, что со временем Николай вольется в коллектив. Но пока что он избегает общения с коллегами.

Коллеги собрались вместе пообедать. Николай не пришёл за общий стол. Коллеги сказали, что не стали звать Николая, потому что он уже несколько раз отказывался.

Выбор одного	<i>Выберите наиболее эффективный вариант действия</i>
Most-Least	<i>Выберите один наиболее эффективный вариант действия и один наименее эффективный вариант</i>
Ранжирование	<i>Расставьте варианты ответа в порядке их эффективности. На первом месте – самый эффективный, на последнем – наименее эффективный</i>
Оценка всех	<i>Оцените эффективность всех действий, которые можно совершить в данной ситуации</i>

1. Пообедать с коллегами. Потом подойти к Николаю и сказать, что ему надо больше общаться с коллегами.
2. Позвонить Николаю и позвать его на обед. Если будет отказываться, настоять на своём.

+2-3 варианта ответа

## 5. Разработка вариантов действий (ответов) и ключей

- Способы разработки:
  - Если есть модель компетенций или теория – берём правильные индикаторы напрямую из неё.
  - Опрос эффективных и неэффективных сотрудников, как бы они поступили.
- Разрабатываем избыточный пул ответов (до 7 коротких или 5-6 длинных).
- Варианты ответа должны быть более-равны с т.з. длины и социальной желательности.
- Конечное количество ответов должно отличаться в зависимости от категории персонала:
  - Рабочие – 3
  - Специалисты – 4
  - Менеджеры – 4-5

## 6. Разработка скоринга (системы подсчёта)

- Есть два варианта скоринга:
  1. Насколько ответ человека согласуется с ключом (выбрал эффективный вариант ответ как эффективный; низкоэффективный – как низкоэффективный). За правильный выбор человек получает один балл.
  2. Подсчёт расстояния от ключа (насколько ответ человека близок к ключу). Недостаток – в случае ранжирования и формата «оценка всех» сложно учесть особенности ответа конкретного участника (кто-то оценивает, в основном, крайними значениями, кто-то – срединными).



## 7. Выбор инструкции (действию, который участник должен совершить с ответами)

Поведенческая инструкция	Знаниевая инструкция
<i>Оцените, как бы Вы поступили в данной ситуации?</i>	<i>Оцените, как лучше всего стоит действовать в данной ситуации?</i>
Ближе к оценке поведения участника в повседневных ситуациях (typical performance)	Ближе к оценке поведения участника в сложных ситуациях (maximum performance)
Легче обмануть (отвечать всё равно из знаниевой инструкции)	Сложнее обмануть
<b>Применять только в ситуации развития (low-stakes)</b>	<b>Применять в ситуации отбора</b>

## 8. Автоматизация

ATS-платформы



Платформы для тестирования



НСМ'ки

