

HR-ТЕСТ: Инструкция по применению

КЕЙС ГРУППЫ ЧТПЗ

1

КАКИМ ИНСТРУМЕНТОМ
ОЦЕНИТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА



2

КАКИЕ HR-КОМПЕТЕНЦИИ
МОГУТ БЫТЬ ОЦЕНЕНЫ
ТЕСТОМ



3

КАК ПРИМЕНЯТЬ
ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.
КЕЙС ГРУППЫ ЧТПЗ



ПЛАН ВЕБИНАРА



Кто такой HR?



КОНСУЛЬТАНТ ПЕРСОНАЛА

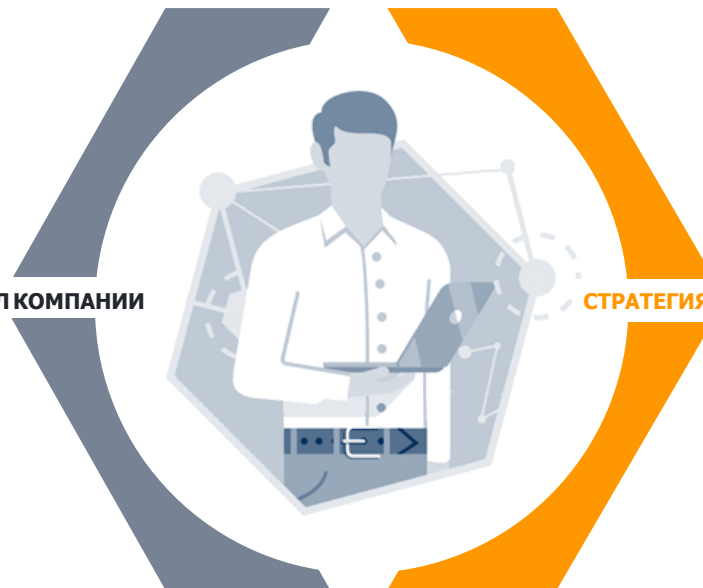
- Выступает представителем интересов сотрудников, связывает их интересы с целями бизнеса



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ

- Обеспечивает эффективную операционную деятельность HR

ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР

- Строит HR-систему под стратегические задачи бизнеса



АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ

- Выявляет новые возможности для совершенствования и выступает катализатором изменений

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА

HR-процессы:

- Кадровое администрирование
- Найм персонала
- Обучение и оценка
- Оплата труда и др.



Зона ответственности HR-функции:



Показатели эффективности



Уровень компетенции



Бизнес-цели:

- Выход на новый рынок сбыта
- Ввод новой производственной линии
- Введение новой системы мотивации сотрудников на основе KPI
- Трансформация корпоративной культуры

Кто такой HR?



КОНСУЛЬТАНТ ПЕРСОНАЛА

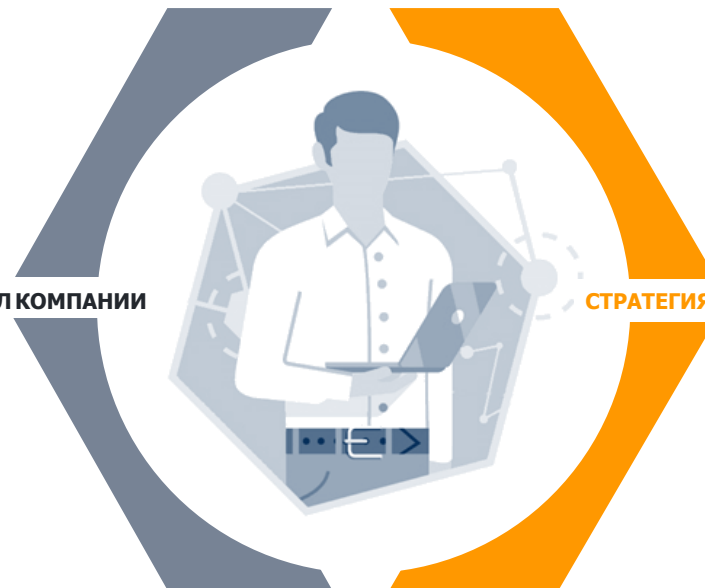
- Выступает представителем интересов сотрудников, связывает их интересы с целями бизнеса



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ

- Обеспечивает эффективную операционную деятельность HR

ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР

- Строит HR-систему под стратегические задачи бизнеса

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА



АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ

- Выявляет новые возможности для совершенствования и выступает катализатором изменений

Функциональные показатели:

- снижение текучести персонала
- количество часов обучения на сотрудника
- Количество назначений из кадрового резерва



Зона ответственности
HR-функции:



Показатели эффективности



Уровень компетенции



Бизнес-результаты отдельного подразделения или компании в целом:

- Рост финансовых показателей
- Увеличение производственных мощностей

Кто такой HR?



КОНСУЛЬТАНТ ПЕРСОНАЛА

- Выступает представителем интересов сотрудников, связывает их интересы с целями бизнеса



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ

- Обеспечивает эффективную операционную деятельность HR

ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР

- Строит HR-систему под стратегические задачи бизнеса



АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ

- Выявляет новые возможности для совершенствования и выступает катализатором изменений

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА

Ведущие компетенции:

- Профессиональная экспертиза
- Сотрудничество и командная работа
- Ориентация на результат
- Мотивация к развитию



Зона ответственности
HR-функции:



Показатели эффективности



Уровень компетенции



Ведущие компетенции:

- Перспективное мышление
- Планирование и организация работы
- Эффективная коммуникация
- Лидерство



1. К какой роли HR □вы себя относите?

- 3 HR-стратег
- 9 Агент изменений
- 2 Консультант персонала
- 19 Функциональный эксперт
- 1 Я не из HR

Исследование уровня зрелости HR-функции в компаниях, работающих на российском рынке

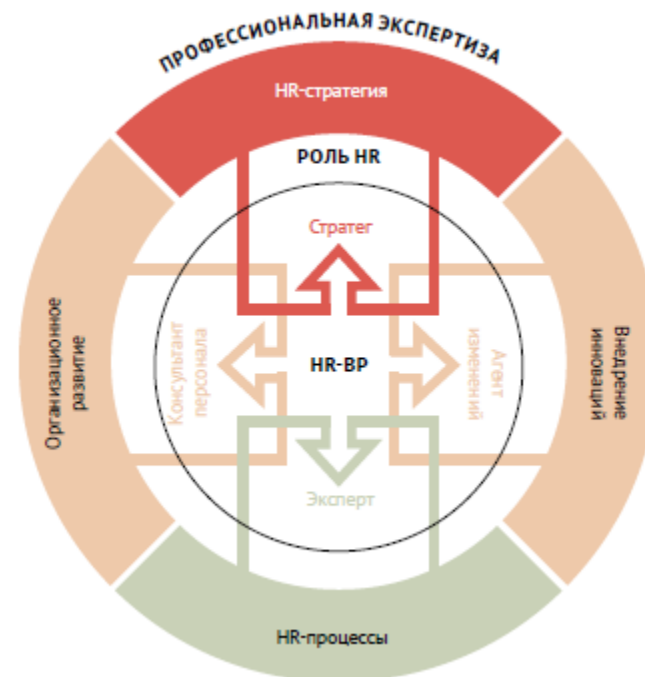
Исследование ЭКОПСИ, 2018 г.

Функциональный эксперт — преобладающая HR-роль. Многие компании прошли этап поиска рабочих инструментов и выбрали то, что действительно соответствует бизнес-задачам и приносит ценность.

Консультант персонала. Культура внутреннего консультирования плотно вошла во многие компании, при этом ответственность за принятые решения остается на менеджерах.

Агент изменений. HR-функция находится в поисках новых возможностей и подходов, но далеко не всегда получается правильно выстроить коммуникацию и вовлечь персонал в их реализацию.

Стратегический партнер — наиболее сложная роль и зависит как от способностей и мотивации самой HR-функции (связка «может/хочет»), так и от доверия бизнеса к HR, уровню развития менеджмента и готовности уделять внимание сотрудникам компании.

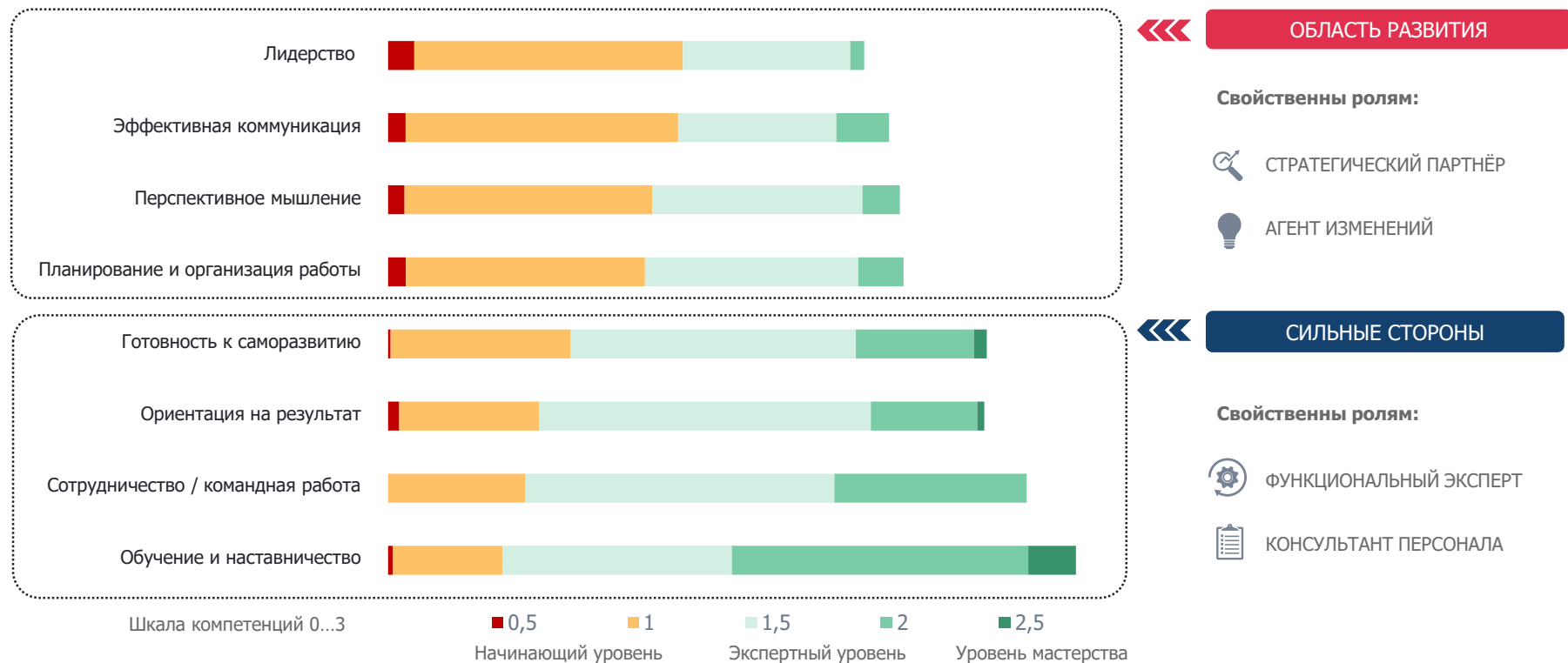


Базовый уровень проявляются отдельные элементы роли

Уровень опыта есть практический результат для бизнеса от роли

Продвинутый уровень роль является основной для бизнеса, в данной роли HR проявляется максимально

Профиль компетенций HR-руководителей (2018 г.)*



* Исследование профиля оценок HR-руководителей методом «Ассесмент-центр» (ЭКОПСИ), результаты взяты за период 2013-2018 гг.

Каким инструментом оценить HR-менеджера?

Фильтр для выбора инструментов

Кого оцениваем и в каком количестве?

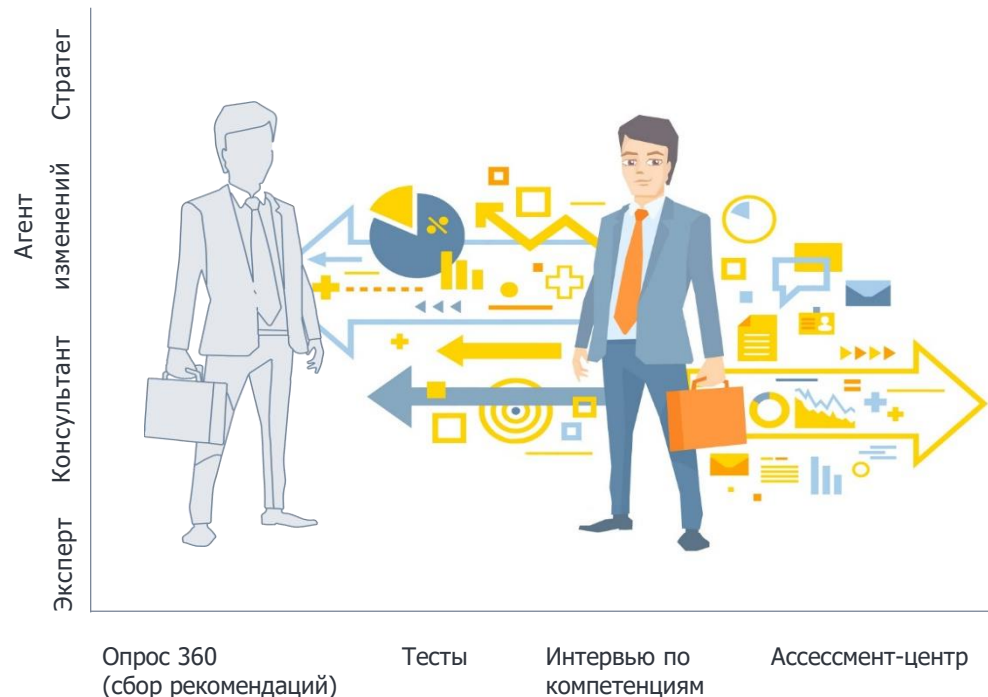
- Должность
- Роль

Для чего оцениваем?

- Назначаем
- Развиваем
- Анализируем (аттестуем)

Какие требования к оценке?

- Бюджет
- Сроки
- Глубина оценки



Запрос на оценку HR и решение ЭКОПСИ

ПРИМЕР 1

ОЦЕНКА ВНЕШНИХ КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ HR-ДИРЕКТОРА

Международная компания

Заказчик: Генеральный директор

Задачи, решаемые с помощью оценки: предоставить лично-деловой портрет кандидатов.

Решение: ВИП-ассесмент – консультант оценивает всех кандидатов, применяя несколько инструментов (глубинное интервью и оценка страты мышления, управленческий кейс, тест на вариативность мышления).

Оцениваемые **качества:**

- Перспективное мышление, управленческий масштаб
- Лидерство и организация работ
- Эффективная коммуникация и навыки презентации

Запрос на оценку HR и решение ЭКОПСИ

ПРИМЕР 2

ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ HR-ПАРТНЕРА / HR-РУКОВОДИТЕЛЯ ФУНКЦИИ

Ведущая компания нефтегазового сектора

Заказчик: HRD

Задачи, решаемые с помощью оценки: провести отбор внешних и внутренних кандидатов на HR-позиции более высокого масштаба (+1 к текущей). Дополнительно: онлайн-предоставление результатов комиссии по итогам каждого упражнения (кейс, ролевое упражнение, интервью).

Решение: Ассесмент-центр в формате внутренней оценочной комиссии. В комиссию входят текущие HR-руководители и лидеры бизнес-функций, оценку проводят внешние консультанты.

Оцениваемые **качества:**

- Системное мышление
- Работа с внутренним клиентом
- Эффективная кросс-функциональное взаимодействие
- Продвижение изменений

Запрос на оценку HR и решение ЭКОПСИ

ПРИМЕР 3

ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Ведущая компания металлургической промышленности

Заказчик: HRD

Задачи, решаемые с помощью оценки:

- Провести диагностику уровня подготовленности HR на всех предприятиях (~300 чел.)
- Предоставить возможность сотруднику «заявить» о себе HRD
- Создать массив релевантных данных, которые лягут в основу стратегии развития HR-функции и кадровых назначений

Решение: HR-тест "7 colours"

Оцениваемые **качества:** профессиональные знания по функциональным направлениям

Разные инструменты оценки позволяют оценить различные роли и уровни должностей:

HR-роль	Ведущие компетенции	Инструменты оценки
Функциональный эксперт	Профессиональные знания и умения Мотивация к развитию	HR-тест Профессиональные кейсы
Консультант персонала	Эффективная коммуникация Обучение и наставничество Сотрудничество	Опрос 360 Обратная связь (Real time feedback)
Агент изменений	Лидерство Ориентация на результат Организация и планирование работы	Моделирующие упражнения Интервью по компетенциям
HR-стратег	Управленческий масштаб Понимание бизнес-контекста Системное мышление	Аналитические кейсы Интервью по управленческому масштабу

ПЛАН ВЕБИНАРА

1 КАКИМ ИНСТРУМЕНТОМ
ОЦЕНИТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА



2 КАКИЕ HR-КОМПЕТЕНЦИИ
МОГУТ БЫТЬ ОЦЕНЕНЫ
ТЕСТОМ



3 КАК ПРИМЕНЯТЬ
ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.
КЕЙС ГРУППЫ ЧТПЗ





1. Ваше отношение к профтестам

- 23 Использую / скорее нравится
- 6 Использую / скорее не нравится
- 2 Раньше использовал – скорее не нравится
- 8 Не использую – хочу начать использовать
- 3 Не использую и не планирую

Примеры проектов и заказчиков профтеста «Управление персоналом»

HR директор
Провести аудит сотрудников
службы Управления персоналом

Центр оценки и развития
Оценить внутренних кандидатов
для отбора в кадровый резерв

Корпоративный университет
Выявить зоны развития молодых
HR-специалистов



Отдел подбора персонала
Оценить внешних кандидатов
на вакансию HR-руководителя

Учебный центр
Оценить прирост знаний
слушателей программы «HR
Бизнес-партнер»

Ассоциация профессионалов
Провести отбор участников
профессионального конкурса



Структура профтеста «Управление персоналом»

1 HR-стратегия

1. Стратегическое управление персоналом
2. Стратегическое управление численностью персонала
3. Управление организационной структурой

4 Оценка персонала

10. Методы оценки компетентности
11. Психодиагностические методы оценки

7

Кадровое администрирование

17. Ведение данных по персоналу
18. Учет рабочего времени
19. Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу

2 Обеспечение персоналом

4. Поиск и привлечение персонала
5. Отбор кандидатов
6. Управление брендом работодателя

5

Управление результативностью

12. Управление системой оплаты труда
13. Постоянная часть оплаты
14. Переменная часть оплаты

3

Обучение и развитие

7. Управление системой развития
8. Методы обучения
9. Управление знаниями

6

Корпоративная социальная политика

15. Корпоративная культура
16. Социальная политика



Возможности профтеста «Управление персоналом»

ВАРИАНТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ



- **HR-generalist** – тестирование по всем компетенциям.
- **HR-expert** – углубленное тестирование по выбранным блокам и компетенциям.
- **HRD** – пакет включает тест и профкейсы по компетенции «Стратегическое управление персоналом».

ТИПЫ ЗАДАНИЙ



- **Single choice** – одиночный выбор правильного ответа из предложенных вариантов.
- **Multiple choice** – множественный выбор правильных ответов.
- **Ranging** – ответы требуется ранжировать (упорядочить) по определенному критерию.
- **Case** – открытый вопрос, ответ необходимо ввести в специальное диалоговое окно.

РЕЗУЛЬТАТ ТЕСТИРОВАНИЯ



- **Индивидуальный отчет** для участника тестирования (pdf)
 - **Консолидированный отчет** для заказчика тестирования (excel)
- Дополнительно при закупке от 50 доступов:*
- **Аналитический отчет** по результатам тестирования в ходе оценки всего подразделения Управления персоналом (ppt)
 - **Бенчмарк** по рынку



Преимущества HR-теста:



Разработан на базе профстандарта
«Специалист по управлению персоналом»



Объединяет профильную экспертизу ЭКОПСИ и методологический подход к разработке тестов (в соответствии со Стандартом тестирования персонала)



Снижает затраты на разработку и проведение оценки



Предлагает широкий набор универсальных тем и избыточный набор заданий



Позволяет организовать оперативное проведение оценки



Использует ИТ-платформу Линкис, предоставляет гибкие возможности по настройке и проведению тестирования



Пример вопроса из блока «Организация и оплата труда»

ПРИМЕР 1

Как часто в соответствии с ТК РФ работодатель обязан проводить индексацию заработной платы?

Одиночный выбор (тип вопроса)

- 1) Раз в год
- 2) Раз в 2 года
- 3) Порядок индексации в ТК РФ не установлен и фиксируется в локальном документе работодателя
- 4) ТК РФ не содержит норм, обязывающих работодателя проводить индексацию

Пример кейса «Стратегическое управление персоналом»

ПРИМЕР 2

На достижение каких типовых целей направлены хорошо сформулированные стратегии управления персоналом в разных компаниях?

Перечислите типовые цели стратегии управления персоналом:

Окно для ввода ответа:

-
-
-
-
-
-

Ценовая политика профтестов ЭКОПСИ

Стоимость профтеста и профкейсов		
Количество, чел.	Скидка от объема	Стоимость, руб. (без НДС)
До 10	0%	4 000
До 50	20%	3 200
До 100	30%	2 800
До 250	40%	2 400
До 500	45%	2 200
До 1000	50%	2 000
Кейсы (6 шт.)		8 000
Пакет: профтест и кейсы (6 шт.)		9 900

▶ ВЕБИНАР

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

**HR-ТЕСТ: ИНСТРУКЦИЯ
ПО ПРИМЕНЕНИЮ.
КЕЙС ГРУППЫ ЧТПЗ**

Скидка участника 25%* на HR-тест

*Предложение действует до 1 марта 2019 года при покупке пакета «10 доступов» и более.

ПЛАН ВЕБИНАРА

1 КАКИМ ИНСТРУМЕНТОМ
ОЦЕНИТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА



2 КАКИЕ HR-КОМПЕТЕНЦИИ
МОГУТ БЫТЬ ОЦЕНЕНЫ
ТЕСТОМ



3 КАК ПРИМЕНЯТЬ
ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.
КЕЙС ГРУППЫ ЧТПЗ



Запрос на оценку HR и решение ЭКОПСИ

ПРИМЕР 3

ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

ПАО ЧТПЗ

Заказчик: HRD

Задачи, решаемые с помощью оценки:

- Провести диагностику уровня подготовленности HR на всех предприятиях (~300 чел.)
- Предоставить возможность сотруднику «заявить» о себе HRD
- Создать массив релевантных данных, которые лягут в основу стратегии развития HR-функции и кадровых назначений

Решение: HR-тест “7 colours”

Оцениваемые **качества:** профессиональные знания по функциональным направлениям

Почему остановили выбор на HR-тесте

Набор возможных инструментов оценки:



Преимущества HR-теста:

Оперативность проведения – минимальные временные затраты на подготовку и проведение

Разнообразие профессиональных тем – широкий охват областей знаний, покрывающий HR-цикл

Невысокие затраты на реализацию – экономия на масштабе оценки

Оцифровка результатов и **бенчмарк** по рынку – получение аналитики для принятия решений

Доверие к результатам – валидность тестов знаний*, экспертиза ЭКОПСИ

Как организован процесс тестирования

Этапы проекта

1

СТАРТ ПРОЕКТА



1 неделя

Определение целей оценки, структуры теста и состава участников

2

ПРОВЕДЕНИЕ ТЕСТИРОВАНИЯ



1 месяц

Проведение оценки в 3 волны, включая демо-доступ

Требования к проведению:

- контролируемое тестирование,
- онлайн-доступ с рабочего места,
- доступ к тесту в определенный день и время.

3

ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ



1 неделя (после тестирования)

Обработка результатов тестирования

Презентация консолидированных данных на внутренней HR-конференции

4

РАССЫЛКА ОТЧЕТОВ



1-3 дня (после тестирования)

Направление индивидуальных отчетов участникам тестирования

Применение результатов тестирования

- 1 Результаты принимались во внимание при **кадровых назначениях**
- 2 Результаты выступили **внутренним бенчмарком** при отборе внешних кандидатов
- 3 По итогам анализа результатов **сформированы потребности в обучении** HR-функции в целом и отдельно по направлениям
- 4 Отсроченный эффект: желание сотрудников **самостоятельно «подтягивать» области знаний**, находящиеся в зоне развития

5. Ключевые цифры проекта по тестированию



*в качестве внешних параметров использовались данные, предоставленные ПАО ЧТПЗ:

- показатель эффективности сотрудников за 2018 г.,
- стаж работы в ЧТПЗ,
- уровень занимаемой должности.



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: aivanov@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru