

ТЕСТЫ СИТУАЦИОННЫХ СУЖДЕНИЙ (SJT)

Белоуско Екатерина

Консультант направления
HR-консалтинга и организационного
развития

Подготовлено для ВІТОВЕ

2023





БЕЛОУСКО
Екатерина

Давайте знакомиться



Консультант направления HR-консалтинга
и организационного развития

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

Проектирование **системы оценки**

**Разработка инструментов оценки
в полном цикле:** тесты знаний, Situational
Judgment Test, опросники, моделирующие
упражнения

Организация и проведение **экспертного
и статистического аудита качества**
инструментов оценки

Тесты ситуационных суждений — технология, моделирующая рабочие ситуации



Тесты ситуационных суждений (SJT) —

метод оценки посредством моделирования рабочих ситуаций и различных подходов к их решению



Позволяет оценить то, что важно и нужно компании, так как разрабатывается под модель компетенций/ценностей



Может применяться для задач оценки **от линейного персонала до топ-менеджеров**



Технология защищена от искажения за счет создания равнозначных по социальной желательности вариантов ответов



Сотрудники больше доверяют результатам оценки, так как она имеет прямую связь с рабочими ситуациями (очевидная валидность)



Позитивное восприятие сотрудниками оценки, основанной на проблемном подходе

Как работают тесты ситуационных суждений?



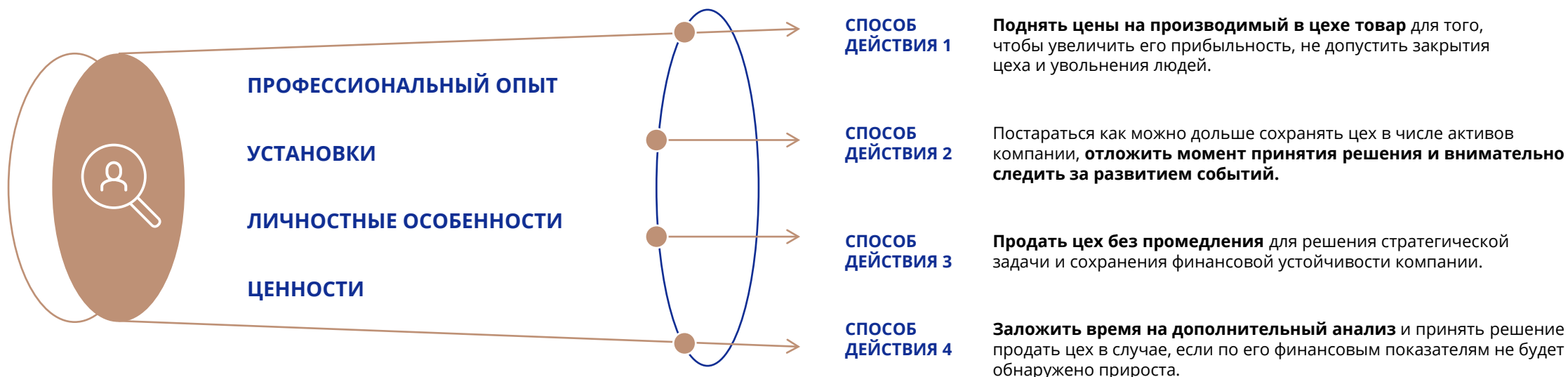
Вы являетесь руководителем финансового отдела крупного производственного предприятия, специализирующегося на производстве пластиковой тары.

Перед Вами стоит стратегическая задача по оптимизации структуры капитала предприятия, поскольку преобладание заемных средств отрицательно сказывается на финансовой устойчивости компании.

Проведённый анализ свидетельствует о наличии убыточного актива – цеха по производству ПЭТ-преформ.

Средства от продажи цеха могут погасить значительную часть кредитов, что способствует нормализации финансового состояния предприятия.

В то же время, по некоторым прогнозам, эта производственная линия может быть прибыльна в будущем, однако Вы в этом не уверены.



Что могут оценить тесты ситуационных суждений?

01

Профессиональные знания и компетенции

02

Корпоративные ценности

03

Управленческие компетенции

04

Командные компетенции



Какие задачи могут закрыть тесты ситуационных суждений?



ОЦЕНКА

Развитие:

- Выявить зоны развития сотрудника для формирования ИПР и подбора программ обучения
- Оценить эффективность проведенного обучения и развития

Отбор:

- Отобрать внешних кандидатов на вакантные позиции
- Отобрать действующих сотрудников в кадровый резерв, команду, на конкретную должность

Аттестация:

- Оценить соответствие занимаемой должности / квалификации



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Познакомить с ценностями компании и принятыми моделями поведения
- Обучить навыкам и моделям поведения на конкретных рабочих примерах в безопасной среде



ИССЛЕДОВАНИЯ

Собрать данные об установках сотрудников для принятия управленческих решений

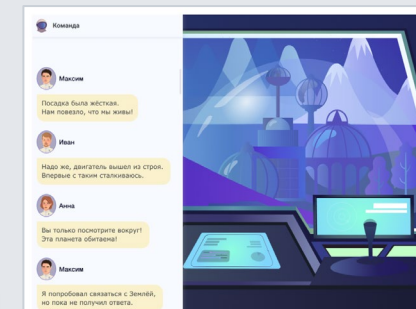
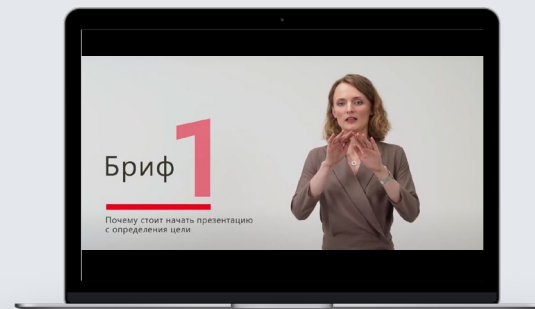
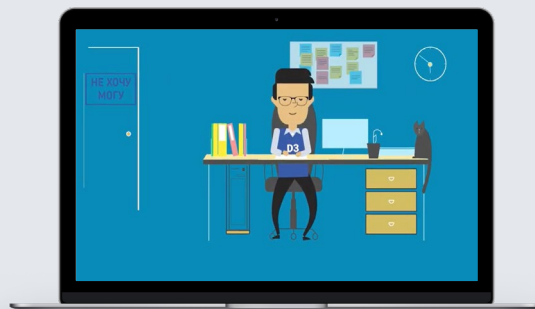
Линейка форматов под различные задачи и бюджет

ПРИМЕРЫ

Вы присоединились к новой команде. Спустя месяц работы Вы заметили, что некоторые рабочие процессы затруднительны и не оптимальны. На основе предыдущего опыта Вы считаете, что их можно улучшить с целью повышения производительности, которая отражается на количестве выполненных проектов.

Как Вы поступите?

- На своем примере покажу коллегам, как можно выполнять большее количество проектов, продемонстрировав действия, которые помогут оптимизировать рабочие процессы.
- Обсужу с своим руководителем данный вопрос, представив свои отзывы и идеи о том, как улучшить внутренние процессы.
- Подожду совещания команды, на котором подниму вопрос, связанный с оптимизацией процессов, и поделясь своими впечатлениями и идеями.
- Проявлю инициативу и адаптирую внутренние процессы в работе своих проектов, и спустя пару недель предоставлю данные о результатах своему руководителю.



Текстовый формат

Письменное описание ситуации и вариантов действия с различным уровнем контекстуализации и деталей.

Текстовый формат разрабатывать быстрее, легко менять и корректировать. Текстовый формат может быть дополнен иллюстрациями.



Анимированный формат

Анимационный ролик, сюжет которого отражает ситуацию. Варианты действий представляются в письменном формате или интерактивно встроены в ролик.

Анимационные ролики позволяют создать эффект большего вовлечения. Ролики могут быть созданы с корпоративными героями.



Формат live-action

Видеоролик, в котором актеры обыгрывают ситуацию. Варианты действий представляются в письменном формате или интерактивно встроены в ролик.

Игра актёров тонко передает не только вербальную, но и невербальную информацию, особенно важная для отражения межличностных компетенций.



Симуляция (игровая оболочка)

Симуляция, объединенная единой сюжетной линией и сопровождающаяся различными интерактивными элементами.

Позволяет создать эффект полного погружения.

ВАЖНЫЕ УСЛОВИЯ



Планируется оценить
**большое количество
участников**



Оценка необходима
**для регулярного
применения**



Готовность вести
**непрерывную работу
над инструментом
оценки**

(проверка психометрических параметров
и обновление банка заданий)

Верхнеуровневая технология разработки тестов ситуационных суждений



ЭТАП 1

Подготовительный этап

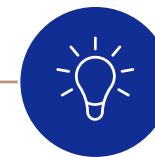
Определение целей и разработка модели теста (шкалы, количество и формат заданий)



ЭТАП 2

Сбор информации и её анализ

- Модель компетенций или модель ценностей
- Дополнительные материалы, предоставленные клиентом (программы обучения, процедуры, стандарты и т. д.)
- Интервью с экспертами заказчика



ЭТАП 3

Разработка

- Авторский цикл разработки
- Экспертный цикл (перекрестная проверка содержания заданий, внесение корректировок)



ЭТАП 4

Пилотирование:

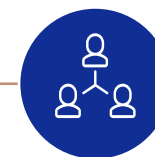
- Пилотная оценка для проверки качества заданий и теста
- Внесение корректировок и финализация материалов



ЭТАП 5

Автоматизация:

- Разработка индивидуального отчета с интерпретацией результатов
- Автоматизация теста



ЭТАП 6

Запуск в эксплуатацию

01

Модель компетенций/ценностей нуждается в доработке для задач оценки

Часто модели могут содержать противоречивые/пересекающиеся смыслы и характеристики, которые **невозможно оценить через SJT**

02

Требуется включенность сотрудников заказчика

Для кастомизации продукта и проверки его качества сотрудники включаются на этапах: **сбор информации, верификация кейсов, пилот**

03

Часть заданий может потребовать корректировок после пилота

При проектировании важно закладывать **банк заданий и время на повторное пилотирование для заданий, показавших низкие параметры качества**

04

SJT сложно оценить посредством стандартных психометрических параметров качества

Например, надежность Альфа-Кронбаха по результатам мета-анализа Catano, Brochu & Lamerson, 2012 составляет 0,46.

Для использования сложных моделей проверки качества нужна большая выборка

05

Технические ограничения влияют на модель теста и скоринг

Не все корпоративные системы позволяют программировать сложную систему подсчета и алгоритм банка заданий

06

Разработка SJT – долгосрочный и трудоемкий процесс

Минимальный срок разработки, как правило, составляет **не менее 3 месяцев**

07

Создание теста предполагает непрерывную работу над ним

Банк заданий **необходимо обновлять регулярно** особенно при массовой оценке (как и перепроверять параметры качества)

Стоит ли игра свеч?



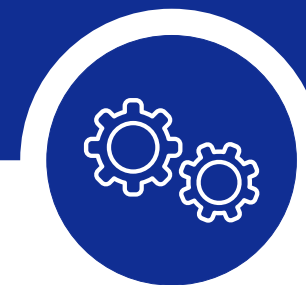
Сокращение бюджета на оценку

за счет замены некоторых очных форматов и готовых решений



Сокращение трудозатрат HR

и высвобождение времени на другие более важные задачи



Высокий уровень кастомизации

и замер характеристик, необходимых заказчику

Кейсы ВІТОВЕ #1

Комплексная система оценки менеджеров по продажам

КЛИЕНТ

Крупная телекоммуникационная компания

ПРОЕКТ

Комплексный проект по развитию системы продаж

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Менеджеры по продажам

ЗАДАЧА КЛИЕНТА

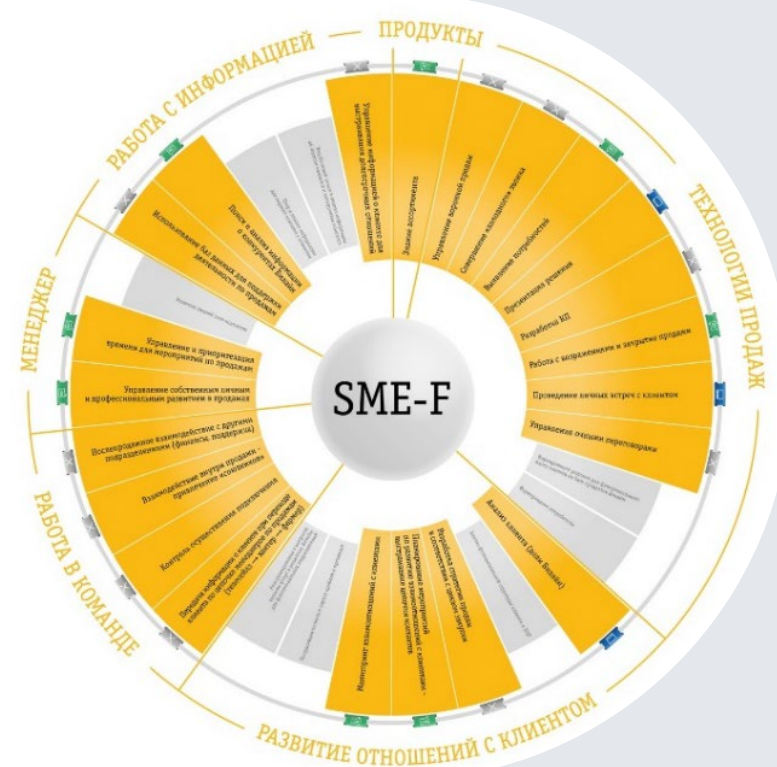
повышение качества обслуживания и продаж за счет обучения и развития специалистов из группы поддержки продаж.

РЕШЕНИЕ

Для решения этой задачи была разработана система оценки, охватывающая знаниевый, навыковый и поведенческий уровни:

- ✔ **Знаниевый уровень:** тесты знаний – оценка по результатам ответов на короткие и закрытые вопросы различной сложности.
- ✔ **Навыковый уровень:** ситуационные кейсы (SJT) – описание максимально конкретизированной ситуации, требующей анализа и выбора единственного правильного ответа.
- ✔ **Поведенческий уровень:** чек-лист – наблюдение за конкретными действиями, совершаемыми сотрудником на рабочем месте с отметками в заготовленном бланке.

Результаты оценки позволяют идентифицировать зоны развития менеджеров по продажам и выстроить в соответствии с их потребностями индивидуальные треки развития.



Разработана комплексная система оценки менеджеров по продажам, включающая

100 тестов ситуационных суждений

266 заданий на знание

5 чек-листов

Кейсы ВІТОВЕ #2

Оценочный модуль на платформе саморазвития Авангард



КЛИЕНТ

ВІТОВЕ

ПРОЕКТ

Платформа
управленческого
саморазвития Авангард

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Менеджеры среднего
звена, линейные
руководители

ЗАДАЧА КЛИЕНТА

Проблематизация и мотивация сотрудника к саморазвитию через выявление дефицитов в управленческих навыках.

РЕШЕНИЕ

Для наиболее объективной и системной оценки владения компетенцией используются 2 уровня инструментов:

- ✔ **Тест знаний.** Измеряет уровень базовых знаний в области управленческих компетенций. К каждой компетенции привязан инструмент, знание которого и оценивается у управленца. Тесты знаний представляют собой классический вариант с 4 вариантами ответов.
- ✔ **SJT.** Оценивает то, как человек использует управленческие модели в ежедневной работе, то есть его навыки и поведение. Сотруднику предъявляется кейс, описывающий реальную ситуацию с управленческой дилеммой, и 4 варианта возможных действий.

По результатам тестирования сотруднику предоставляется обратная связь в форме экспресс-отчета со списком компетенций и инструментов, которыми владеет или не владеет сотрудник.



Кейсы ВІТОВЕ #3

Тест для отбора исполнителей



КЛИЕНТ

Платформа для реализации бизнес-проектов в гибких командах

ПРОЕКТ

Разработка инструментом отбора исполнителей на проекты

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Кандидаты на роль исполнителя проектов (дизайнеров презентаций)

ЗАДАЧА КЛИЕНТА

Заказчик планирует автоматизировать процесс размещения и подбора талантов на платформе. Для повышения удовлетворенности своих клиентов и сокращения их трудозатрат заказчик планирует внедрить систему оценки для отсева наименее подходящих кандидатов под запрос клиента. Требуется тест, который не будет занимать много времени, однако поможет отсеять нерелевантных талантов.

РЕШЕНИЕ

- В качестве решения были взяты SJT с иллюстрациями.
- Задания разрабатывались совместно с экспертами в предметной области.
- Были разработаны и отобраны 11 заданий с двумя вариантами ответов

Профессионалы 4.0

Добрый день!

Вы откликнулись на роль «Дизайнер презентаций».

Приглашаем вас пройти пробное задание в формате теста. Тестирование является предварительным этапом отбора на проект и даст вам дополнительное преимущество перед другими талантами.

В тесте одиннадцать ситуаций из жизни одного дизайнера. Внимательно ознакомьтесь с условиями каждого кейса и ВЫБЕРИТЕ ДВА ВАРИАНТА ОТВЕТА – ОДНО ЛУЧШЕЕ и ОДНО ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ в предложенных обстоятельствах.

На выполнение теста вам потребуется около 20 минут.

Профессионалы 4.0

Компания расширяет присутствие на рынке за счёт увеличения количества точек продаж

Регионы присутствия компании (по состоянию на 01.01.2021)
Москва
Санкт-Петербург
Новосибирск
Красноярск
Иркутск
Хабаровск
Владивосток
Челябинск
Самара
Уфа
Казань
Пермь
Якутия
Магнитогорск
Тюменская область
Ханты-Мансийский автономный округ

Ольга готовит слайд о расширении присутствия компании по итогам 6 месяцев 2021 года. Необходимо облегчить информацию на слайде, упростив его считывание. Выбери одно наилучшее и одно наихудшее действие Ольги в этой ситуации.

	наихудшее решение	наилучшее решение
Уменьшить таблицу. Закодировать на карте цветами разные годы открытия точек продаж в регионах за все время.	☹️	☺️
Уменьшить карту. Увеличить таблицу и выделить в ней регионы, отмеченные цветом на карте.	☹️	☺️
Карту переместить на передний план. Таблицу уменьшить и выделить в ней новые регионы присутствия по итогам 6 месяцев 2021 года.	☹️	☺️
Увеличить карту и удалить таблицу. Разными цветами показать на карте регионы присутствия до 2021 г. и в 2021 г.	☹️	☺️

Профессионалы 4.0

Уровень низкоэффективных запасов, цели на 2022 год

Ольга оформляет слайд в соответствии с брендбуком компании. Выбери одно наилучшее и одно наихудшее действие Ольги в этой ситуации.

Брендбук к слайду (нажми на картинку для увеличения):

	наихудшее решение	наилучшее решение
Привести графики к одной цветовой кодировке и проверить шрифты. Красный цвет заменить на оранжевый.	☹️	☺️
Оставить акцентный красный цвет в столбце 2022 года. Все значения на графике также сделать красными цветом.	☹️	☺️
Заменить красный цвет 2022 года другим цветом, например, зеленым.	☹️	☺️
Убрать скругленные углы и тени с плашек с годами. Унифицировать шрифты на всем слайде.	☹️	☺️

Кейсы ВІТОВЕ #4

Тесты ситуационных суждений для исследования корпоративной культуры



КЛИЕНТ

Крупный банк

ПРОЕКТ

Проект по исследованию корпоративной культуры

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Все сотрудники банка

ЗАДАЧА КЛИЕНТА

Выявить, насколько корпоративные ценности в целом принимаются сотрудниками банка и какова доля этих сотрудников.

РЕШЕНИЕ

Чтобы решить эту задачу, был разработан опросник на базе ситуационных кейсов. Преимущества технологии для сбора информации заключаются в следующем:

- задания разрабатываются на основе реальных рабочих ситуаций из жизни сотрудников;
- задания не имеют заведомо правильного ответа (это основное отличие технологии от обычных опросников для диагностики ценностей – участнику не очевидно, какую ценность проверяет задание);
- задания представляют собой интересный и вовлекающий формат тестирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- сотрудники поделены на целевые аудитории для коммуникационной компании по внедрению ценностей;
- определены наименее разделяемые сотрудниками модели поведения, требующие особого внимания;
- выявлены отдельные аспекты особенностей корпоративной культуры и принятых норм поведения в банке.

ЦЕННОСТЬ	МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ	Полностью разделяют модель поведения	Частично разделяют модель поведения	Не разделяют модель поведения
УЧАСТИЕ И ВНИМАНИЕ К ЛЮДЯМ	Создание благоприятной атмосферы на работе и стремление помочь каждому	69%	31%	0%
	Готовность оказать поддержку коллегам и предложить свою помощь	69%	31%	0%
	Уважение времени коллег и клиентов	56%	38%	6%
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Признание своих ошибок и извлечение из них уроков	75%	25%	0%
	Добросовестное выполнение своей работы	44%	50%	6%
	Соблюдение всех договоренностей	44%	50%	6%
ПРОАКТИВНОСТЬ	Мотивация себя и коллег на достижение результата — личного и командного	38%	56%	6%
	Постоянное обучение и развитие	63%	38%	0%
	Отслеживание трендов своей зоны экспертизы и выведение улучшений в свою работу	63%	38%	0%
ОТКРЫТОСТЬ	Проведение инициативы	69%	31%	0%
	Принятие профессиональных вызовов и решение сложных задач	0%	63%	38%
	Поддержка происходящих в Банке изменений и участие в них	69%	31%	0%
	Открытый разговор о возникающих проблемах	75%	25%	0%



Кейсы ВІТОВЕ #5

Тест для выявления зон развития среднего менеджмента



КЛИЕНТ

Крупный банк

ПРОЕКТ

Программа развития управленческих компетенций руководителей

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Менеджеры среднего звена (3000 человек)

ЗАДАЧА КЛИЕНТА

В компании проводилась оценка с помощью инструментов оценки провайдеров. Лежащая в основе оценка модель не стыковалась с корпоративными компетенциями и программой развития. Требуется инструмент, который будет неразрывно связан с программами обучения для формирования ИПР. Прохождение теста должен занимать не более 90 минут.

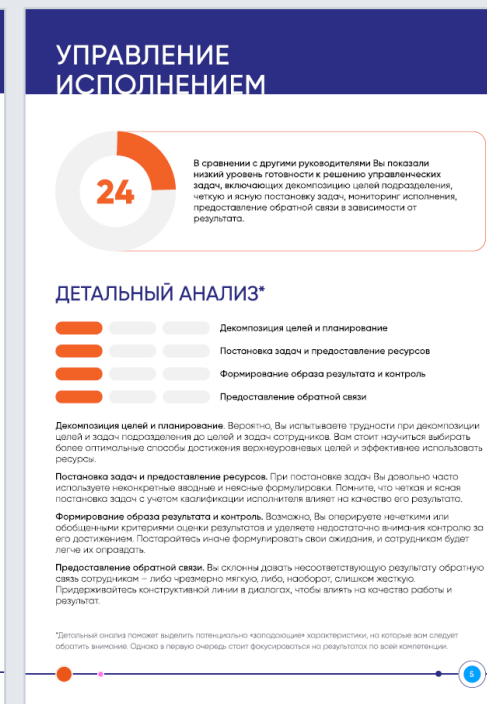
РЕШЕНИЕ

В качестве решения были предложены SJT с универсальными ситуациями.

Для сокращения времени тестирования один кейс оценивал два индикатора одной компетенции – к одной ситуации заданы два независимых вопроса. Для разработки реалистичных дистракторов были привлечены сотрудники с разным уровнем эффективности.

Тест состоит из 36 заданий и оценивает 5 компетенций.

Время тестирования составляет 80-90 минут.



УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ

о системе оценки ЭРА

Если вы хотите провести диагностику действий руководителя, получить практические рекомендации по направлениям развития лидера и его команды, поговорите со Светланой Артемовой



Светлана
АРТЕМОВА



+7 906 245-18-13



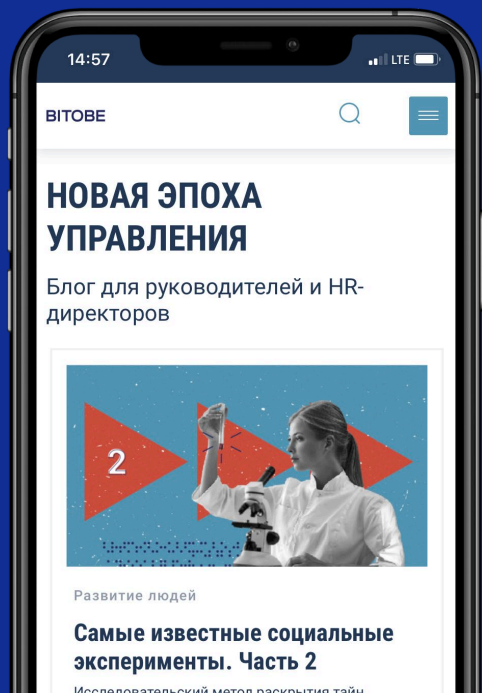
s.artemova@bitobe.ru



WhatsApp

НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ

Блог для руководителей
и HR-директоров



ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ

НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ

Делимся материалами блога, главными
трендами управления персоналом и не только

