



**Работа с данными и проведение
валидизационных исследований как
ключ к решению организационных
задач**

О финансовой группе Открытие

Банк Открытие входит в топ-10 крупнейших банков России и является системно значимым для экономики страны.

В финансовую группу «Открытие» входят 70 компаний, многие из которых лидеры в своем сегменте рынка: СК «Росгосстрах», «РосгосстрахБанк», НПФ «Открытие», УК «Открытие», «Открытие Брокер», «Открытый Лизинг», «Открытие Факторинг», банк «Точка» и другие.



сотрудников



отделений



региона присутствия



розничных клиентов

Проект 1

Оценка кандидатов на входе с помощью тестов способностей

Тесты способностей: проект в цифрах

20.06.2019: старт тестирования во всех локациях



66чел.

Количество
вовлеченных
рекрутеров



8 500чел.

Количество
протестированных
кандидатов



240чел.

Среднее количество
тестирований
в неделю

Тесты способностей – серия коротких заданий, основанных на текстах и схемах

Числовой тест

13:25

ontargetsystem.ru

20:45

× Завершить тест

Трудоустройство выпускниц ВУЗов (2002 г., всего 143 000)

Сфера	Процент
Исследования	5%
Админ. работа	8%
Финансы	11%
Преподавание	12%
Предпринимательство	13%
IT	14%
Здравоохранение	15%
Другие сферы	22%

В каких двух сферах работает 28 % выпускниц вузов?

- Преподавание и финансы
- Финансы и IT
- Административная работа и здравоохранение
- Здравоохранение и предпринимательство
- IT и административная работа

13:25

ontargetsystem.ru

20:37

× Завершить тест

Отчетственные поставки ДСП в 2003 г.

Год	Всего (тыс. м ³)	Из Польши и Словакии
2001	379	35
2002	548	37
2003	734	62

Сколько приблизительно тыс. м³ ДСП было поставлено «Интерплитом» в 2003?

- 137
- 95
- 184
- 551
- Не могу ответить

6/26

Вербальный тест

13:26

ontargetsystem.ru

По условиям программы ипотечного кредитования молодых семей на льготный кредит могут претендовать семейные пары, если возраст каждого из супругов не превышает 30 лет. Кредит предоставляется после оплаты 30 % стоимости жилья. Ещё 30 % обязуется внести администрация городского района, где молодые семьи покупают квартиру. Оставшиеся 40 % будут предоставляться в виде целевого жилищного займа на десять лет под 5 % годовых из средств краевого бюджета. При рождении ребёнка семье выплачивается разовая компенсация в размере стоимости 18 м² жилья.

Оцените утверждение
Разовая компенсация за рождение ребёнка выплачивается администрацией по месту рождения ребёнка.

- Верно
- Неверно
- Неизвестно

1/28

13:26

ontargetsystem.ru

11:29

Составляя рейтинг компаний, американские журналисты попросили организации предоставить им информацию о зарплатах сотрудников, а также допустить журналистов на свои предприятия для проведения интервью. Журналисты опросили по 250 сотрудников каждой компании про отношение руководства компании к сотрудникам и про отношение сотрудников к руководству, оценивалось, насколько работники испытывают гордость за свою компанию, каковы отношения в коллективе. 36 106 сотрудников были опрошены в ходе исследования, а 14 838 респондентов прислали своё мнение в письменном виде.

Оцените утверждение
Респонденты в ходе интервью отвечали на вопросы об уровне своих зарплатных плат.

- Верно
- Неверно
- Неизвестно

Результаты по банку

Коэффициент качества воронки:

Стандартно = 1. В целом по банку = 1.

Кандидаты с низкими результатами:

Стандартно = 16%. В целом по банку = 15%.

**Вывод: тесты
оптимальны
по сложности**

Коэффициент качества воронки

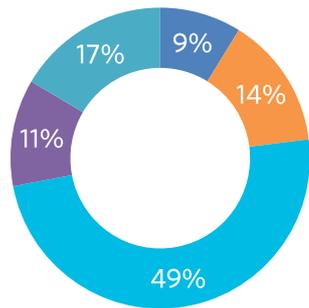
Кандидаты с результатами высокими и выше среднего



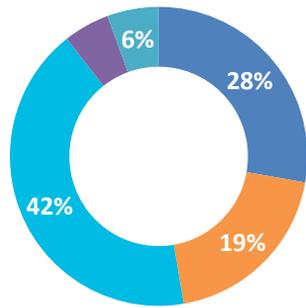
Кандидаты с результатами низкими и ниже среднего

Коэффициент позволяет оценить соотношение числа высокопотенциальных кандидатов к низкопотенциальным.

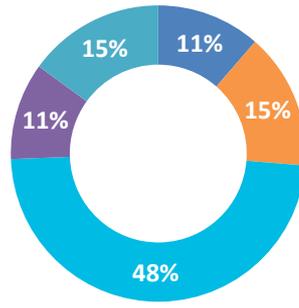
Региональная Сеть



Головной офис



В целом по банку



■ Высокий ■ Выше среднего ■ Средний ■ Ниже среднего ■ Низкий

Обратная связь

97,4% кандидатов отмечают отсутствие технических проблем при тестировании.

30% кандидатов при этом заполняют тесты с мобильного телефона.

65% кандидатов считают задания тестов сложными.

96% кандидатов считают интерфейс программы удобным и понятным.

Исследование валидности тестов

Февраль 2020 – анализ данных, накопленных за 6 мес. тестирования

С какими данными мы работали:

01

Результаты тестирования в разрезе разных групп должностей

02

КПЭ сотрудников через 3 и через 6 месяцев работы

03

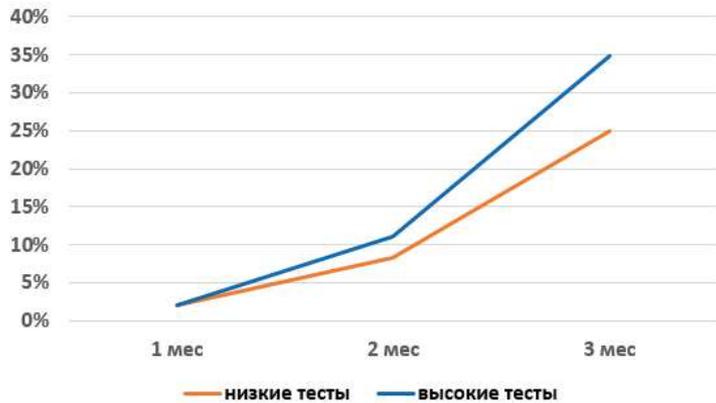
Отток на испытательном сроке и после его прохождения

04

Результаты тестов знаний по продуктам

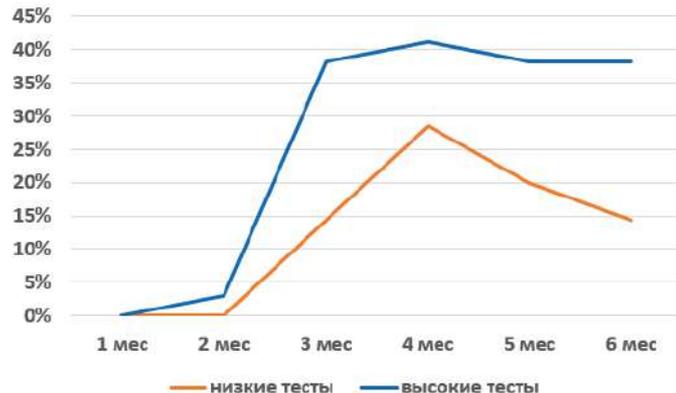
Связь тестов с эффективностью работы

Связь тестов и эффективности в периоде 3 мес.
Выборка 518 человек



Выполнили план	1 мес.	2 мес.	3 мес.
Низкие результаты тестов	2%	8%	25%
Высокие результаты тестов	2%	11%	35%

Связь тестов и эффективности в периоде 6 мес.
Выборка 67 человек



Выполнили план	3 мес.	4 мес.	6 мес.
Низкие результаты тестов	14%	29%	14%
Высокие результаты тестов	38%	41%	38%

Разница в эффективности кандидатов с низкими и высокими тестами на 3 месяца составляет **10%**, на 6 месяцев – **24%**.

Выводы

1. Кандидаты с низкими результатами тестов почти на 20% **хуже осваивают программу обучения и делают больше ошибок.**

2. Кандидаты с низкими результатами тестов **уходят из компании в 2 раза чаще и на 15% реже достигают стажа в 4 месяца** (срок выхода на продуктивность).

3. Разница в эффективности между кандидатами с высокими (выше 85%) и низкими (ниже 16%) результатами становится явной на 3 месяц работы, и увеличивается с ростом стажа на ТРМ.



Проект 2

Оценка управленческих команд

Ценности – это не то, что мы говорим, это то, что и как мы делаем



Результат начинается с меня

- Я чётко понимаю свою цель, и как она влияет на результат банка
- Я знаю, что успех банка начинается с меня
- Я стремлюсь к большему и бросаю вызов самому себе
- Я достигаю результата сам и помогаю достигать его команде.



На шаг впереди

- Все, что я делаю, я делаю просто, удобно и быстро
- Я нахожу простые нестандартные решения
- Я открыт новому, поддерживаю изменения
- Я развиваю себя для достижения высоких целей



С любовью к каждому

- Я делаю все, чтобы клиент был счастлив
- Я включаюсь в проблемы другого и помогаю ему
- Я уважаю каждого, общаюсь тактично и доброжелательно
- Я ценю время других и быстро решаю вопросы клиентов и коллег



Мы – партнеры

- Я строю долгосрочные партнерские отношения с клиентами и коллегами
- Я всегда держу слово
- Я не боюсь открыто обсуждать острые вопросы
- Я умею слушать и находить компромисс

Онлайн оценка ценностей и компетенций

Профессиональный опросник DEEP - всесторонняя оценка личностных качеств, потенциала, ролей в команде. Дополнительно, мы настроили опросник на оценку корпоративных ценностей и компетенций.

Индивидуальный профиль позволяет оценить степень соответствия кандидата или сотрудника корпоративной культуре, и прогнозировать их поведение в разных деловых ситуациях.

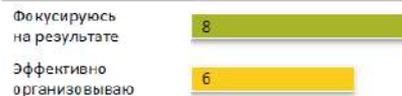
Пример индивидуального профиля

Рейтинг по разделам



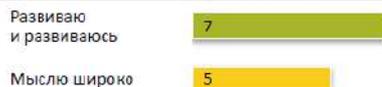
Достижение

Результат по шкале стенов (1...10)



Опережение

Результат по шкале стенов (1...10)



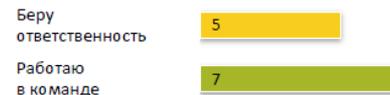
Забота

Результат по шкале стенов (1...10)



Доверие

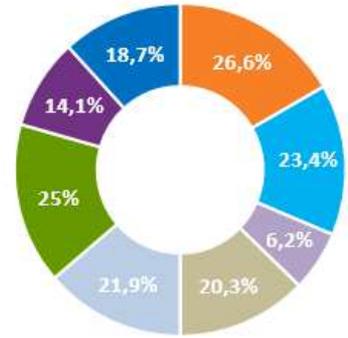
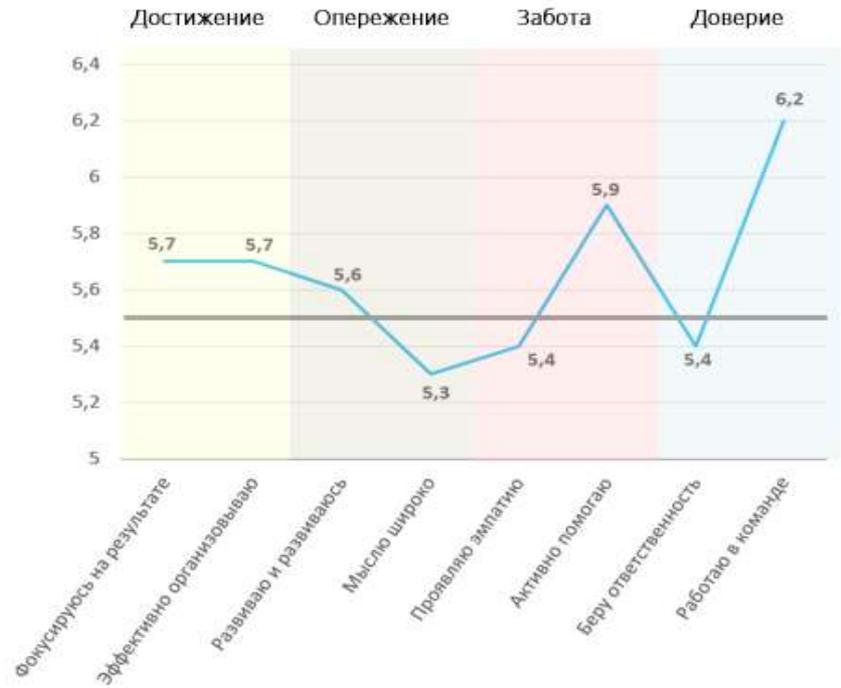
Результат по шкале стенов (1...10)



От профиля сотрудника к профилю команды

Средний менеджмент банка (600 чел.) проходит оценку по ценностям и командным ролям.

Результат: профили управленческих команд разных подразделений, поиск кандидатов на дефицитные роли в команде.



- Координатор
- Аналитик
- Миротворец
- Контролер
- Мотиватор
- Реализатор
- Исследователь ресурсов
- Генератор идей

Выводы

- 1. Командные профили разных бизнес-подразделений значительно отличаются** в части подходов к построению коммуникаций, решению бизнес-задач, принятию решений, управлению людьми.
- 2. Анализ командных профилей позволил определить приоритетные направления** для усиления команд подразделений, в сторону их большей устойчивости и сбалансированности.
- 3. Руководители подразделений каскадировали оценку** на отдельные команды внутри своих подразделений, для принятия фокусных решений по назначениям на ключевые должности.



Проект 3

Формирование **Agile**-команд на основе оценки **Agile-mindset**

Динамическая модель управления: пилот

Динамическая организация состоит из **трайбов и команд** – кросс-функциональных единиц со штатной численностью около 10-12 человек

1 Базовой организационной единицей является **команда** – кроссфункциональная группа численностью около 10-12 человек, которая сочетает в себе деловые, информационно-технические и другие необходимые навыки и несет **комплексную ответственность** за определенный конечный продукт (такой как процесс, взаимодействия с клиентом и т.п.)

2 Несколько команд образуют **трайб** – группу численностью 50-150 человек, которая отвечает за формирование **клиентского опыта** и внедрение того или иного продукта или услуги

3 **Чаптеры** – это **межкомандные виртуальные структуры**, которые объединяют в себе сотрудников, имеющих схожие навыки, и преследуют своей целью **развитие этих навыков**

Задача - разработать единую методологию оценки кандидатов (Agile-mindset) на позиции **Лидеров трайбов, Владельцев продуктов, Лидеров чаптеров.**

Компетенции участников Agile-команд

Сотрудничество	Сотрудник находит взаимовыгодные решения при совместной работе с коллегами над общими задачами.
Мышление Out of the box	Сотрудник предлагает новые, «свежие» идеи, видит возможности в ситуациях, кажущихся другим безвыходными.
Адаптивность	Сотрудник быстро перестраивает работу (свою или команды) в ситуации изменений.
Анализ/Критическое мышление	Сотрудник делает правильные выводы из имеющихся данных.
Целеустремленность	Сотрудник активно и настойчиво обеспечивает реализацию задачи в трудных обстоятельствах.
Убедительная коммуникация	Сотрудник отстаивает и «продает» свою точку зрения, опираясь на понимание интересов собеседника.
Саморазвитие	Сотрудник стремится решать более сложные задачи и ради этого приобретает новые знания и навыки.
Стрессоустойчивость	Сотрудник сохраняет эффективность под давлением, быстро восстанавливается после неудач.
Вовлекающее лидерство*	Сотрудник умеет воодушевить подчиненного так, чтобы тот сам захотел успешно реализовать задачу и приложил максимум усилий.

*Для управленческих позиций

Матрица оценки компетенций

Компетенция	Тесты	Опросник	Интервью	Кейс-игра
Сотрудничество				
Мышление Out of the box				
Адаптивность				
Анализ/Критическое мышление				
Целеустремленность				
Убедительная коммуникация				
Саморазвитие				
Стрессоустойчивость				
Вовлекающее лидерство				

Кейс-интервью, кейс-игра позволяют оценить актуальный уровень развития компетенций.

Личностный опросник позволяет оценить потенциал дальнейшего развития компетенций.

Выводы

1. Для отбора в инновационную команду **необходимы более сложные тесты способностей** (например, батарея САПФИР).
2. Для отбора в инновационную команду крайне **важна оценка личностных качеств** (с помощью опросника), определяющих успешное применение компетенций.
3. **Необходимо обучение руководителей применению инструментов оценки**, в первую очередь структурированному интервью:
 - Руководители проходят интервью сами, получают обратную связь.
 - Руководители применяют инструменты самостоятельно при отборе кандидатов в свои команды.