

**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.



22 500

сотрудников



750

отделений



72

региона присутствия



3,5 млн

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

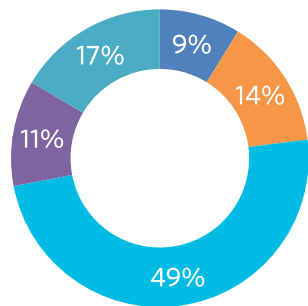
Кандидаты с результатами высокими и выше среднего



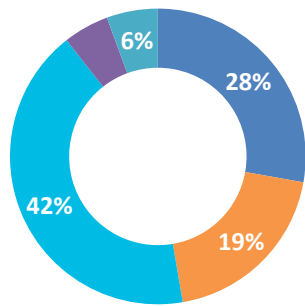
Кандидаты с результатами низкими и ниже среднего

Коэффициент позволяет оценить соотношение числа высокопотенциальных кандидатов к низкопотенциальным.

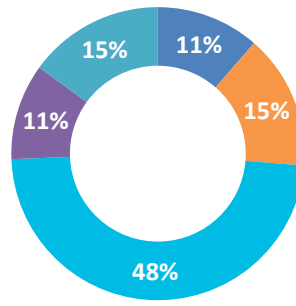
Региональная Сеть



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

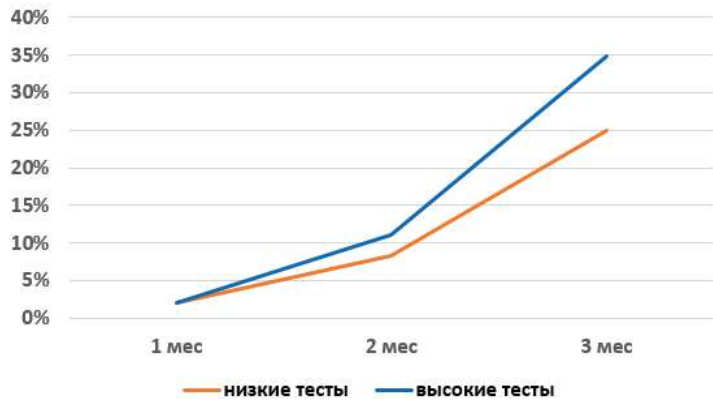
Отток на испытательном сроке и после его прохождения

04

Результаты тестов знаний по продуктам

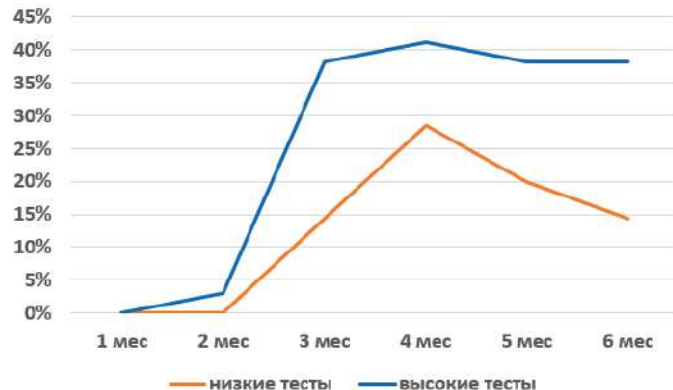
Связь тестов с эффективностью работы

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

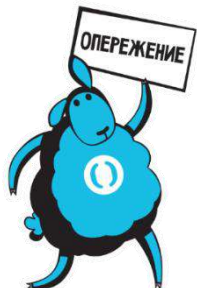
Оценка управленческих команд

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



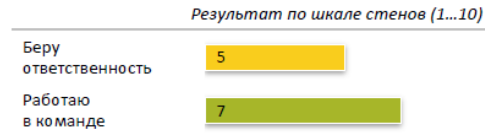
Забота



Опережение



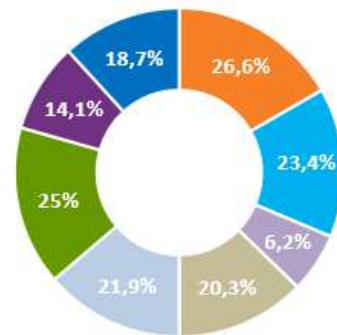
Доверие



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

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.

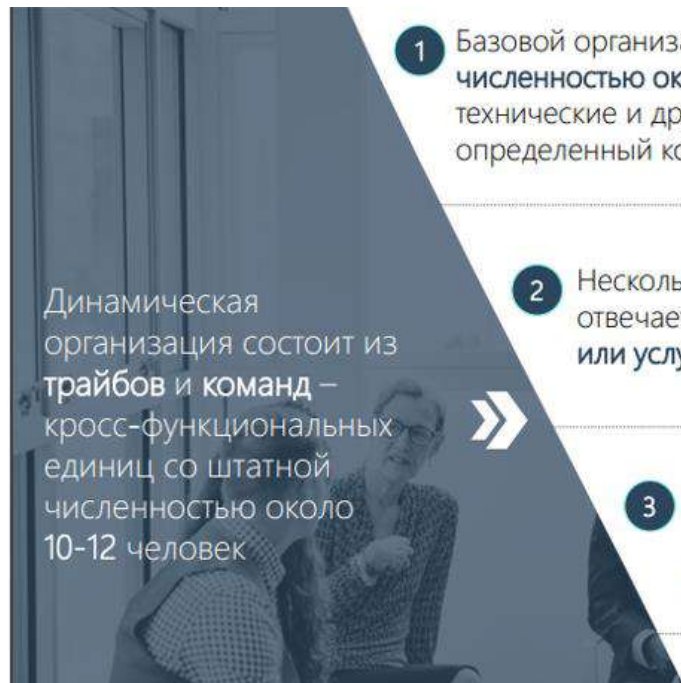
3. Руководители подразделений каскадировали оценку на отдельные команды внутри своих подразделений, для принятия фокусных решений по назначениям на ключевые должности.



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.