

# ЦИФРОВЫЕ ПРОФИЛИ СОТРУДНИКОВ

Как предсказывать  
результативность и текучесть  
кандидатов с точностью до 70%?

## Оценка персонала **должна предсказывать** поведение человека и события в его работе

Что бы мы не делали, заказчик будет ждать от нас ответа на вопрос «**Чего ждать от этого человека**»? Ответ на этот вопрос позволяет связать оценку с бизнес-показателями — результативностью, текучестью, травмами на производстве, карьерным успехом. Иначе — оценка ради оценки.

### Поведение

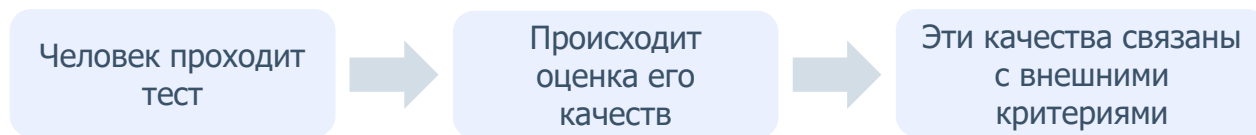
В терминах компетенций / ценностей / etc

### События

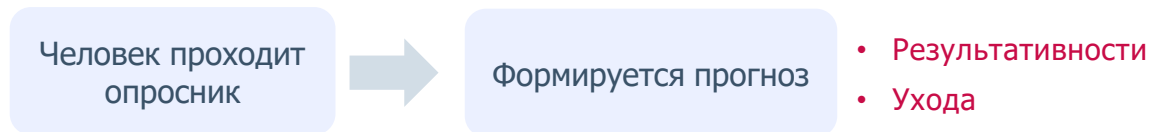
Результативность  
Текучесть (уход из компании)  
Определенные события (нарушение правил)  
Скорость карьерного роста

Подход традиционных тестов **добавляет прозрачности**, но **снижает точность**

### Традиционный подход



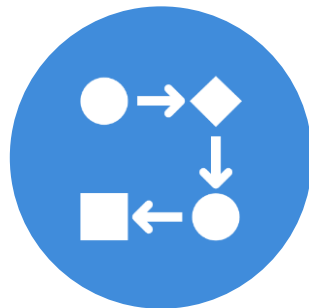
### Каким мог бы быть новый подход



## Что мы имеем в виду, когда говорим **цифровой профиль**



Человек проходит тест / опросник



К его ответам применяется модель, которая считает не личные параметры (числовые способности, экстраверсия и т.д.), а сразу прогнозирует значимые показатели его работы – результативность, вероятность увольнения и т.д.



Результат оценки – отчёт, который содержит только прогноз. Заказчик отчёта – не эксперт в оценке персонала (например, нанимающий менеджер)

## В чем преимущества и недостатки традиционных тестов и опросников

### Преимущества

Упрощают оценку

Закрывают потребность в оценке на больших объёмах

Хорошо подходят для барьерометрии

Достаточно точны, если технология оценки качественная (есть доказательство валидности)

### Недостатки

Отчёт может требовать экспертизы для интерпретации

Сложность в сравнении конкретных кандидатов

Информация в отчёте конфликтует с впечатлениями оценщика / руководителя, основанными на конкретном случае, что приводит к необоснованному снижению доверия к инструменту

Не факт что измеряют то, что нужно (тест отсеивает по числовым способностям, человек работает на тех.поддержке в чате)

**Цифровые профили** – это логичное развитие сильных сторон тестов и опросников, но за счёт потери интерпретируемости

## Для каких задач мы рекомендуем применять цифровые профили



# Как разработать профиль сотрудника, который гарантированно будет прогнозировать результативность и/или текучесть кандидатов



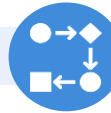
## Сбор данных

**Сбор данных о людях проводится методом одним из двух методов:**

- **Поперечный срез** – данные собираются параллельно по кандидатам и существующим сотрудникам. Это быстрее, но требует больших трудозатрат.
- **Лонгитюд** – данные собираются по кандидатам, проходящим отбор по существующему процессу. Это менее трудозатратно, но нужно подождать результатов

**Сбор данных по целевым параметрам:**

1. **Конечный этап воронки** – как далеко продвинулся кандидат в рамках процедуры отбора.
2. **Статус сотрудника** – как долго проработал нанятый сотрудник
3. **Результативность** – показатели сотрудника в работе (кол-во звонков, % выполнения плана и т.д.)



## Разработка технологии

Собранные данные анализируются, чтобы составить **предиктивный индекс** – паттерны ответов в ходе оценки, - позволяющий с наибольшей точностью прогнозировать эффективность сотрудника в должности и его вероятность остаться работать в этой должности.

Также, благодаря такому процессу разработки в дальнейшем процесс оценки можно **использовать для ориентации** внешних кандидатов – прогнозировать эффективность в нескольких должностях сразу и выбирать лучшую для кандидата.



## Внедрение

Создаётся формат отчёта по результатам оценки, включающий прогноз по эффективности и стажу сотрудника.

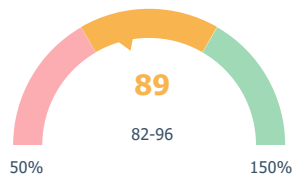
Инструмент оценки можно начинать использовать в реальной работе.

## Формат отчёта по результатам оценки позволяет сразу **сделать вывод о потенциальной ценности кандидата**

### Оценка соответствия профилю

#### Прогноз результативности

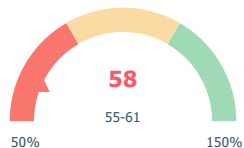
Профиль: **Колл-центр**



По выбранному профилю: найм **допустим**.

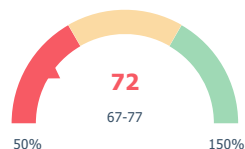
Рекомендован найм по профилю: **Консультант**.

Профиль: **Поддержка**



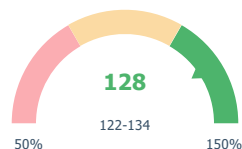
Найм  
не рекомендован

Профиль: **Прямые продажи**



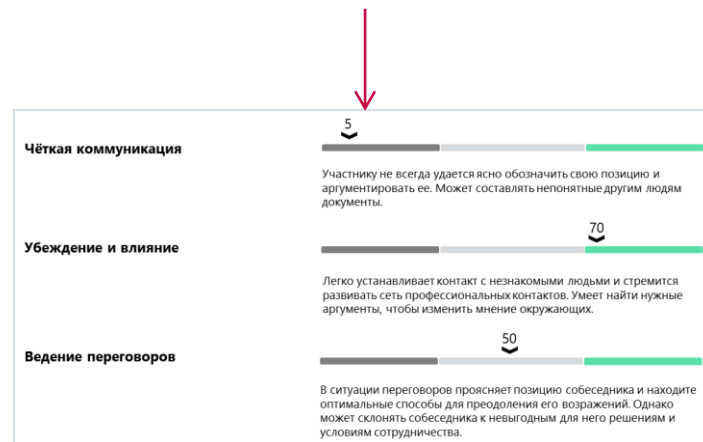
Найм  
не рекомендован

Профиль: **Консультант**



Найм  
рекомендован

+ при необходимости прямой прогноз может быть дополнен содержательными шкалами – чертами сотрудника, которые делают его эффективным





## Цифровые профили – технология оценки, которая совершенствуется сама себя

Регулярный сбор данных о результатах оценки и дальнейшей работе сотрудников позволяет планировать дальнейшую работу над технологией в будущем – это позволяет как **улучшить точность технологии**, так и **дополнить** её прогнозами по другим значимым показателям

### Шаг 1. Разработка технологии

Проведение разработки и внедрения технологии оценки на имеющихся данных

### Шаг 2. Эксплуатация

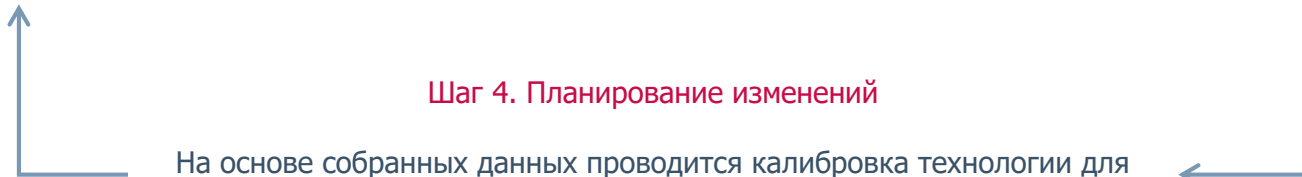
Сотрудники и кандидаты проходят процедуру оценки при отборе.

### Шаг 3. Оценка результатов

По итогам периода собирается информация о сотрудниках – их эффективность, стаж работы и продвижение в компании.

### Шаг 4. Планирование изменений

На основе собранных данных проводится калибровка технологии для улучшения точности прогноза. Также, дополнительные данные могут быть использованы для расширения сферы применения; например, та же процедура оценки может прогнозировать потенциальность продвижения кандидата в должности.



## Использование данных для настройки оценки позволяет сразу прогнозировать оценить **экономический эффект** от использования оценки

### Экономический эффект на уровне подразделения

---

В ходе использования оценки собираются данные по подразделениям – результаты оценки всех сотрудников, нанятых в эти подразделения.

Далее, для каждого подразделения собирается дополнительная информация о его финансовых результатах (например, EBITDA на сотрудника).

С помощью этих данных подразделения сравниваются между собой на основе данных их сотрудников – насколько разница в оценках сотрудников между подразделениями связана с его лучшими или худшими финансовыми результатами.

### Экономический эффект на уровне сотрудника

---

В ходе использования оценки собираются данные по всем нанятым сотрудникам – их результаты оценки и показатели их эффективности в работе. Показатели эффективности сотрудников должны быть преобразованы в индивидуальные финансовые показатели – например, индивидуальный оборот сотрудника.

С помощью этих данных сотрудники сравниваются напрямую по результатам оценки – как более высокий или низкий балл в оценке связаны соответственно с лучшими или худшими результатами сотрудника.

## Кейс 1: точный отсев потенциально неэффективных сотрудников

Компания – топ-5 банк в России. Для составления цифровых профилей были собраны данные по ~2000 сотрудников в разных должностях, связанных с обслуживанием клиентов. Итоговый профиль позволил отсеивать потенциально неэффективных кандидатов с точностью 79%

### Прогноз по 3 категориям

Общая точность модели = 2%+16%+28% =  
**46%**

Прогноз модели

		Не эффективные	Средние	Эффективные
Реальные данные	Не эффективные	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>
	Средние	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
	Эффективные	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>28%</b>

### Прогноз по 2 категориям (не эффективные vs. остальные)

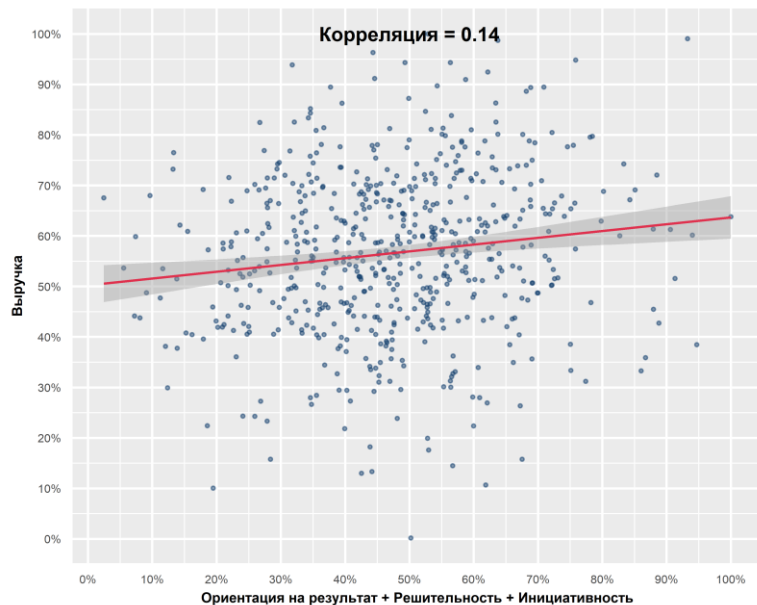
Общая точность модели = 2%+77% =  
**79%**

Прогноз модели

		Не эффективные	Остальные
Реальные данные	Не эффективные	<b>2%</b>	<b>17%</b>
	Остальные	<b>6%</b>	<b>77%</b>

## Кейс 2: деньги из подбора правильных людей

Компания – топ-5 ритейл в России. Для оценки потенциала кандидата **результаты прохождения тестов и опросников были связаны с финансовыми показателями работы магазина**, которым управляет директор. Выборка исследования составила 600 человек.



Средняя выручка всех магазинов в год – **120 млрд. руб.**  
 Средняя рентабельность магазина – **25%**  
 Худшие директора по тесту дают в среднем на **4%** меньше выручки, чем обычные директора  
 Правило подбора будет работать только на новых сотрудников, таких – **15%** в год

Как изменится прибыль если отфильтровать **10%** худших кандидатов на входе при помощи тестирования, отбирая средних и выше:

Увеличение прибыли =  $120\,000\,000\,000 * 0,25 * 0,04 * 0,15 * 0,1 = 18\,000\,000$  рублей в год

## Для каких аудиторий мы рекомендуем применять цифровые профили

### Ограничения:

- Требуется довольно большой объём данных (сотни человек)
- Точный прогноз возможен только если есть качественные данные о работе сотрудника (регистрация стажа, увольнений, количественные показатели результативности)
- Прохождение теста /опросника – требования к знанию русского, наличие устройства с доступом в интернет



### Первый приоритет:

Массовые позиции в продажах  
Массовые позиции во взаимодействии с клиентами (кассиры, колл-центр и т.д.)



### Второй приоритет:

Массовые позиции в поддерживающих функциях с четкими KPI (например, кредитные аналитики)



### Последний приоритет:

Редкие / уникальные позиции  
Сотрудники высокой квалификации (финансы, IT и т.д.)  
Руководители

**300 000 ₽**

разработка цифрового профиля  
для одной позиции

**Скидка 30%**

до 1 июня

**1 200 ₽**

Оценка одного человека на  
степень соответствия профилю  
Скидочная политика в  
зависимости от объема

## Наши контакты



**ЮРИЙ  
ШАТРОВ**

Руководитель практики  
Digital Assessment



[shatrov@ecopsy.ru](mailto:shatrov@ecopsy.ru)



**ПАВЕЛ  
ДЕГТЯРЁВ**

Директор по развитию продуктов  
Автор и ведущий курса «Анализ данных  
в HR» НИУ ВШЭ



[degtyariov@ecopsy.ru](mailto:degtyariov@ecopsy.ru)