

# ПРОФИЛЬ УСПЕШНОГО ПРОДАВЦА

Как прогнозировать  
эффективность работы  
кандидата в продажах

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

Главный вопрос при найме сотрудника: «Чего ждать от этого человека»?

Ответ на этот вопрос позволяет связать оценку с бизнес-показателями — результативностью, текучестью, травмами на производстве, карьерным успехом и т.д. Иначе — оценка ради оценки.

### **Обычно**

Для ответа на этот вопрос используются дополнительные конструкции, описывающие тип личности человека – например, мы считаем что целеустремлённые и добросовестные люди работают более эффективно, а организованные и нетревожные дольше остаются в компании. Но такие конструкции чаще основаны на мнениях экспертов, и поэтому недостаточно точны.

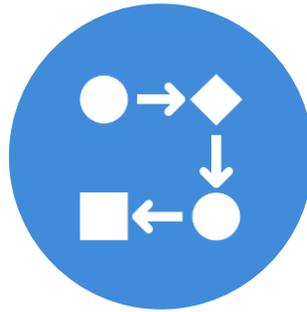
### **Мы предлагаем пойти дальше**

Использовать информацию о личности человека и современные методы машинного обучения, чтобы напрямую прогнозировать успешность кандидата. Этот подход мы называем **цифровым профилем**.

## 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)

## Почему продавцы лучше всего подходят для создания такого инструмента подбора?

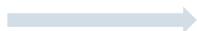
### Ограничения:

- 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

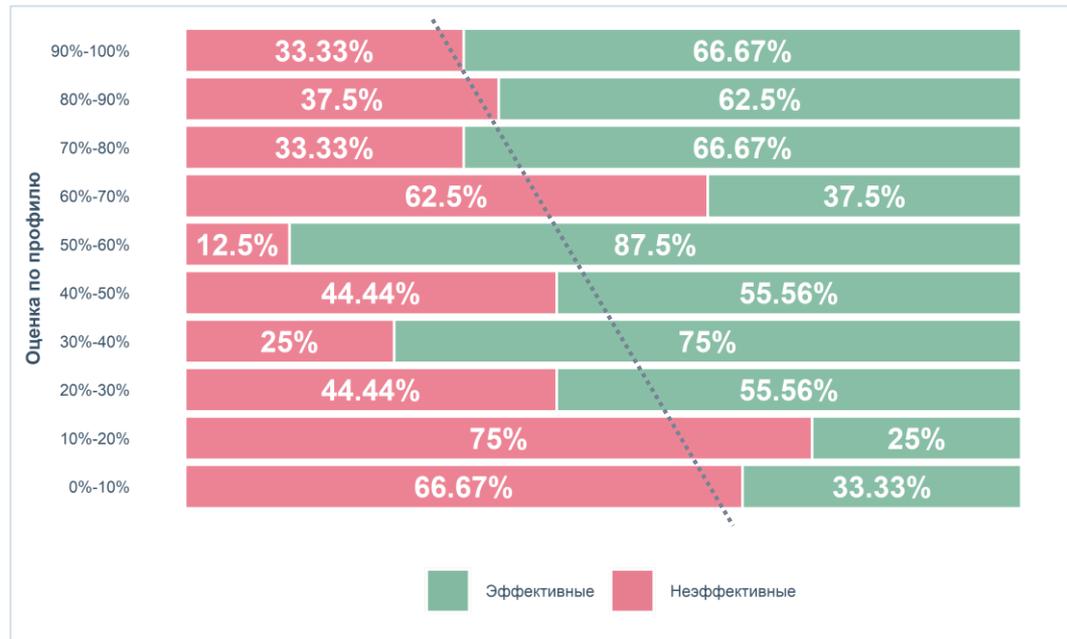
## Кейс 1: применение предиктивного профиля для отбора эффективных продавцов в b2c

Модель правильно определяет эффективность продавца на основе теста **в 65% случаев**. Это достаточно высокий показатель – предельная точность таких профилей составляет 70%.

Рост оценки по профилю достаточно точно отражают вероятность оказаться эффективным продавцом. Например, с помощью профиля можно из 100 кандидатов отобрать 30 продавцов с лучшими результатами (статистически, у них будет оценка 70% и выше); **из них 20 действительно окажутся эффективными**.

Общая точность модели = 20%+45% =  
**65%**

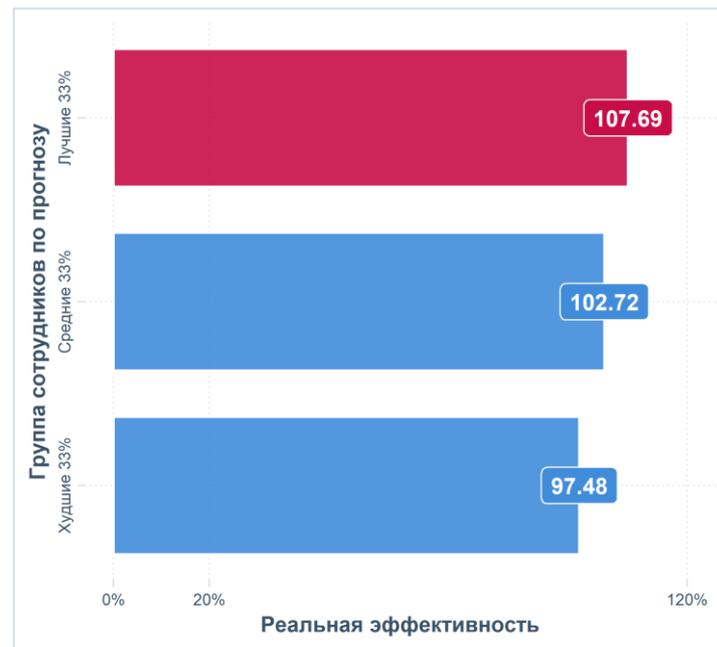
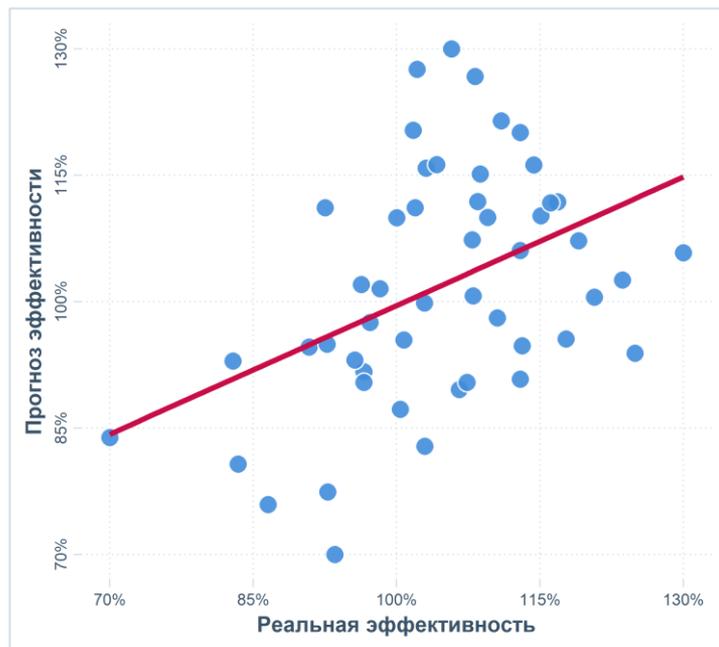
		Прогноз модели	
		Не эффективные	Эффективные
Реальные данные	Не эффективные	<b>20%</b>	<b>23%</b>
	Эффективные	<b>12%</b>	<b>45%</b>



## Кейс 2: прогноз выполнения плана продаж в банке ТОП-10

Общая точность профиля (корреляция между прогнозом и реальной эффективностью) = **0.42**

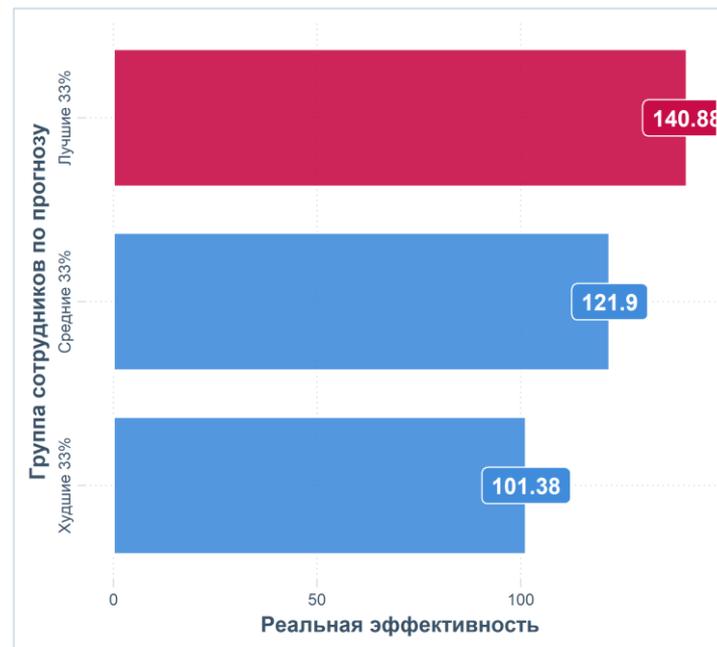
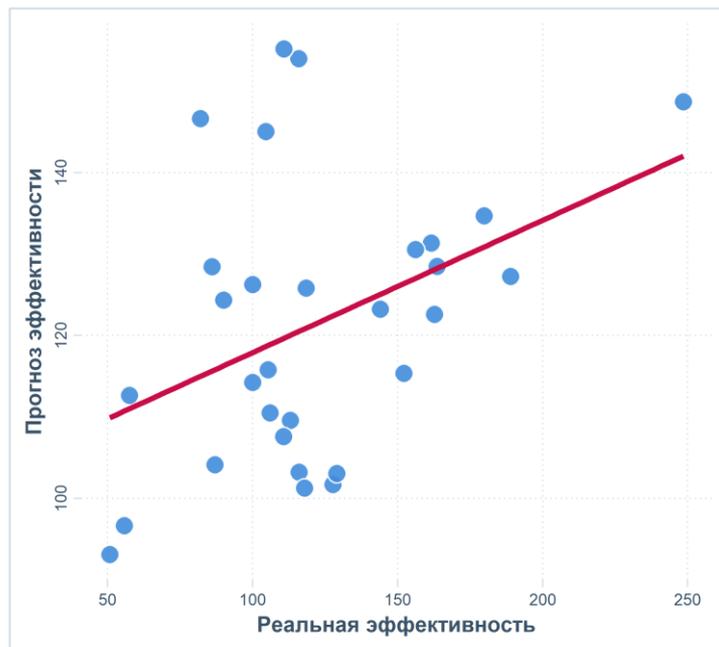
Лучшие по профилю продавцы выполняют **план по продажам в среднем на 10.21% выше каждый месяц**, а также в среднем **перевыполняют план на 7.69% каждый месяц**



### Кейс 3: прогноз кол-ва звонков в часах для специалиста по обслуживанию в банке ТОП-20

Общая точность профиля (корреляция между прогнозом и реальной эффективностью) = **0.38**

Лучшие по профилю специалисты в среднем **делают на 39.5 часов звонков больше** (за 3 месяца), чем худшие по профилю. Другими словами, лучшие по профилю сотрудники приносят такой результат, будто **работают дополнительный месяц каждые 3 месяца**



## Шаг 1

### Сбор данных о сотрудниках

На первом шаге необходимо сформировать выборку сотрудников, на которых будет разработан профили / профили, и собрать необходимые данные по ним

email	Город	Дата приёма	Выполнение плана продаж	Оценка тайного покупателя	Кол-во звонков (в часах)
ivanov@company.ru	Москва	20.10.2017	110%	3.2	228
petrov@company.ru	Уфа	10.06.2020	85%	5	109
sidorov@company.ru	Воронеж	09.03.2019	94%	4.5	341

На этот адрес сотруднику будет отправлена ссылка для прохождения опросника

Город или другая локация важна, если планы для них устанавливаются по-разному

Дата приёма нужна для расчёта стажа – он важен, чтобы исключить из прогноза эффект обучения (сотрудник становится более эффективным со временем независимо от личных качеств)

Подойдут любые данные об эффективности, которые используются в компании. Это могут быть как числовые параметры (% выполнения плана), так и категории (эффективные / неэффективные сотрудники)

## Шаг 2

### Проведения опросника

Опросник состоит из 2 блоков. Сначала человек отвечает на несколько биографических вопросов – о своём опыте работы, опыте в продажах, образовании, и т.д. Этот блок занимает ~5 минут.

#### Формат

Сколько мест работы у Вас было за последние 5 лет?

Мой ответ \_\_\_\_\_

Какой у Вас опыт работы?

Мой ответ \_\_\_\_\_

**Оцените свою квалификацию в следующих задачах, связанных с продажами**

**Выстраивание контакта с клиентом**

1 2 3 4

Плохо решаю эту задачу     Хорошо решаю эту задачу

**Выявление потребностей клиента**

1 2 3 4

Плохо решаю эту задачу     Хорошо решаю эту задачу

#### Содержание вопросов

- Кол-во мест работы за последние 5 лет
- Длительность стажа на одном месте работы
- Опыт работы в руководящей должности
- Уровень образования
- Опыт работы в продажах
- Самооценка квалификации на основных этапах продаж
- Восприятие сложностей работы в продажах
- Открытые вопросы:
  - Главное достижение
  - Образ идеального руководителя
  - Что больше всего мотивирует в работе
  - Что больше всего раздражает в работе

## Шаг 2

### Проведения опросника

Во втором блоке человек отвечает на несколько вопросов о себе – выбирает из предложенных утверждений поведение, которое, по его мнению, описывает его лучше всего и хуже всего. Этот блок занимает ~10 минут.

#### Формат

Оцените, насколько точно Вас описывает каждое утверждение. Для этого выберите **одно утверждение**, которое описывает Вас наиболее точно. И **одно** наименее точное утверждение. Если какое-то утверждение не описывает Вас и Вашу работу, пожалуйста, не выбирайте его как наиболее или наименее точное.

Выберите именно 1 наиболее точное утверждение и 1 наименее точное утверждение. Этот выбор необходимо сделать, даже если он кажется затруднительным.

	НАИМЕНЕЕ точно	НАИБОЛЕЕ точно
Я соблюдаю принятые нормы и стандарты поведения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я ищу для клиента решение, отвечающее его потребностям	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я собираю информацию и данные из нескольких источников перед принятием решения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я оцениваю свою успешность по реально достигнутому результату	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ответить

#### Содержание вопросов

Вопросы оценивают универсальную модель компетенций, разработанную ЭКОПСИ специально для того, чтобы учитывать значимые качества сотрудника любого уровня и профессии.

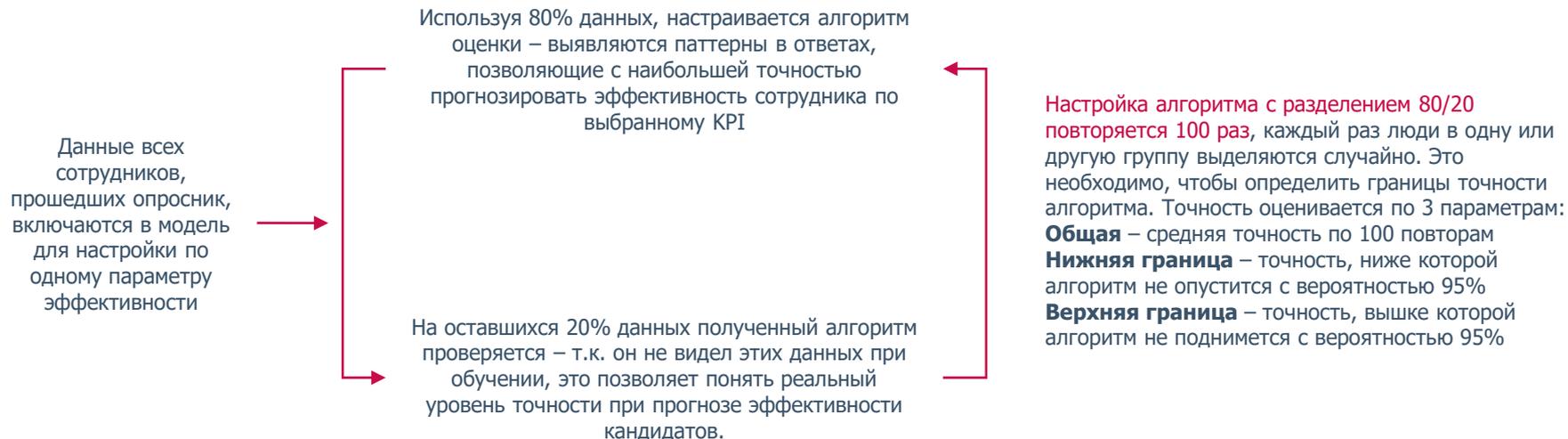
Всего модель оценивает 33 компетенции, распределённые по 9 блокам:

- Надёжность – стремление доводить дело до конца
- Организованность – умение оптимально организовать свою работу
- Стремление к совершенству – стремление развиваться самому и развивать рабочую среду
- Приверженность – стремление работать на общие цели
- Командность – умение работать как часть команды
- Клиентоориентированность – стремление работать на благо клиента
- Принятие решений – умение собирать и использовать информацию
- Коммуникация – умение доносить свою точку зрения и слышать других
- Управленческое мастерство – умение управлять работой других

## Шаг 3

### Анализ данных

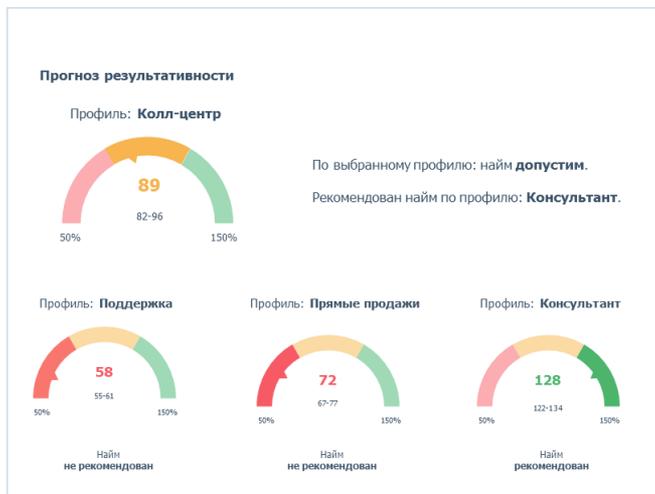
На этом этапе мы ищем ответы в опроснике, которые свойственны наиболее эффективным сотрудникам, но при этом не свойственны наименее эффективным, и оцениваем точность полученных алгоритмов прогноза – всё при помощи машинного обучения.



## Шаг 4

### Согласование формата отчётности

Последний шаг – согласовать формат отчёта по результатам оценки. После этого инструмент готов к использованию в подборе.



Если профиль разрабатывается для нескольких должностей, возможно формирование единого отчёта с прогнозом по всем должностям. Это позволяет ориентировать кандидатов, предлагая им оптимальную позицию в компании.



Результат оценки кандидата – простой отчёт.

В нём приведён единый балл прогноза – насколько потенциально эффективным будет кандидат, – по которому можно сразу принять решение.

Также, в отчёте могут быть отражены ключевые качества сотрудника, показавшие высокую связь с эффективностью. Это позволяет лучше представить кандидата и оценить, насколько его сильные стороны будут полезны, а зоны развития – критичны.

## 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)