ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Как тесты и опросники могут повысить ROI подбора персонала

ПИР 2017

ЭКОПСИ Консалтинг

КТО МЫ

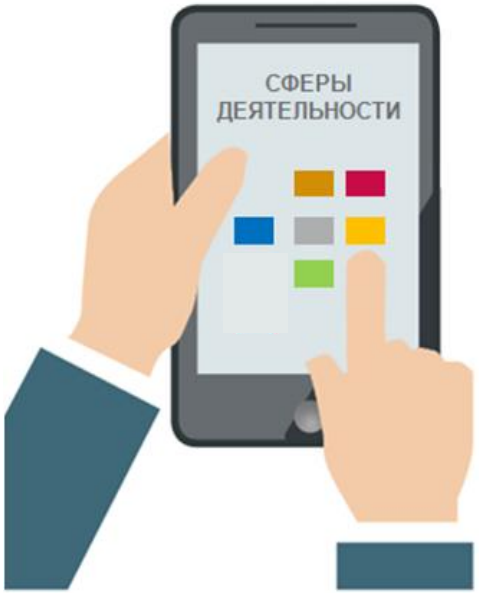
ЭКОНОМИКА
И
ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ
– ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
  (УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ И СОЦИОЛОГИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR

В РЕЙТИНГЕ *	№ 1
ЛЕТ НА РЫНКЕ	27
ПРОЕКТОВ В ГОД	498
КОНСУЛЬТАНТОВ	120 +

* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2014 г.)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

НАШИ КЛИЕНТЫ

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

ГОСОРГАНИЗАЦИИ

ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ

ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА

ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА

RETAIL

ТЭК

ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, IT

АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

МЕТАЛЛУРГИЯ

ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

FMCG

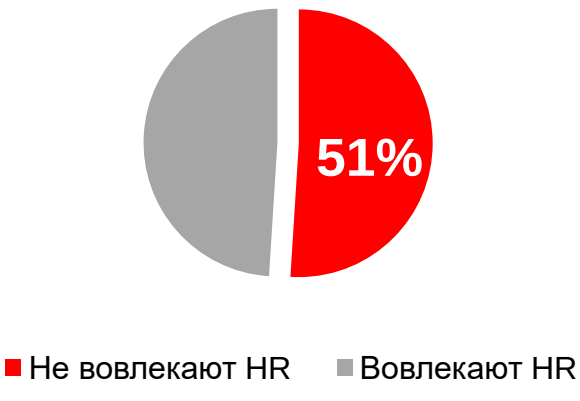
Менеджеры не доверяют HR

Исследование Institute for Corporate Productivity, 2013 г.

Отношение менеджеров к качеству моделей компетенций (доли менеджеров)

Исследование PayScale, 2013 г.

Участие HR в формировании компенсационных пакетов (доли компаний)

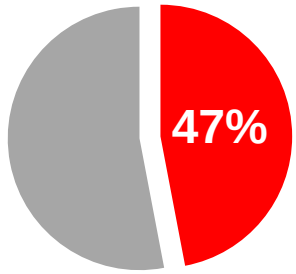


- Менеджеры не считают HR экспертами даже в core-HR темах, таких как разработка моделей компетенций и Comp&Ben
- Распространяется мнение, что лучший HR – сам менеджер

… к сожалению, заслуженно

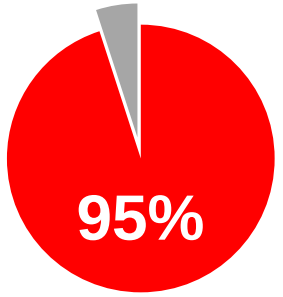
Исследование ЭКОПСИ, 2016 г.

Доля компетенций, реально связанных с эффективностью или карьерным движением



Исследование ЭКОПСИ, 2015 г.

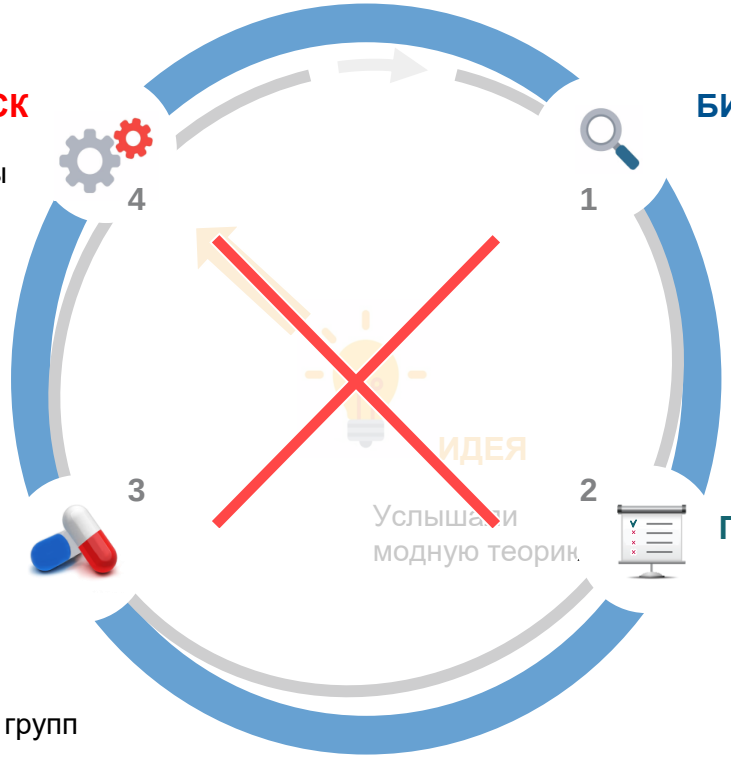
Доля менеджерского обучения, реально связанного с эффективностью или карьерным движением



- Причина: основной инструмент HR – интуиция:
  - 2/3 компаний создают компетенции методом экспертного анализа интервью с менеджерами (исследование TalentCode, 2016 г.)
  - Существенный инструмент планирования обучения: заявки менеджеров

Как работает HR сейчас (парадигма «мы и так знаем»)

Схема управления на основе данных (парадигма «мы не знаем»)



ЗАПУСК

- Развертывание системы на всю организацию

БИЗНЕС - ЗАПРОС

- Прояснение проблемы
- Согласование показателей эффективности

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

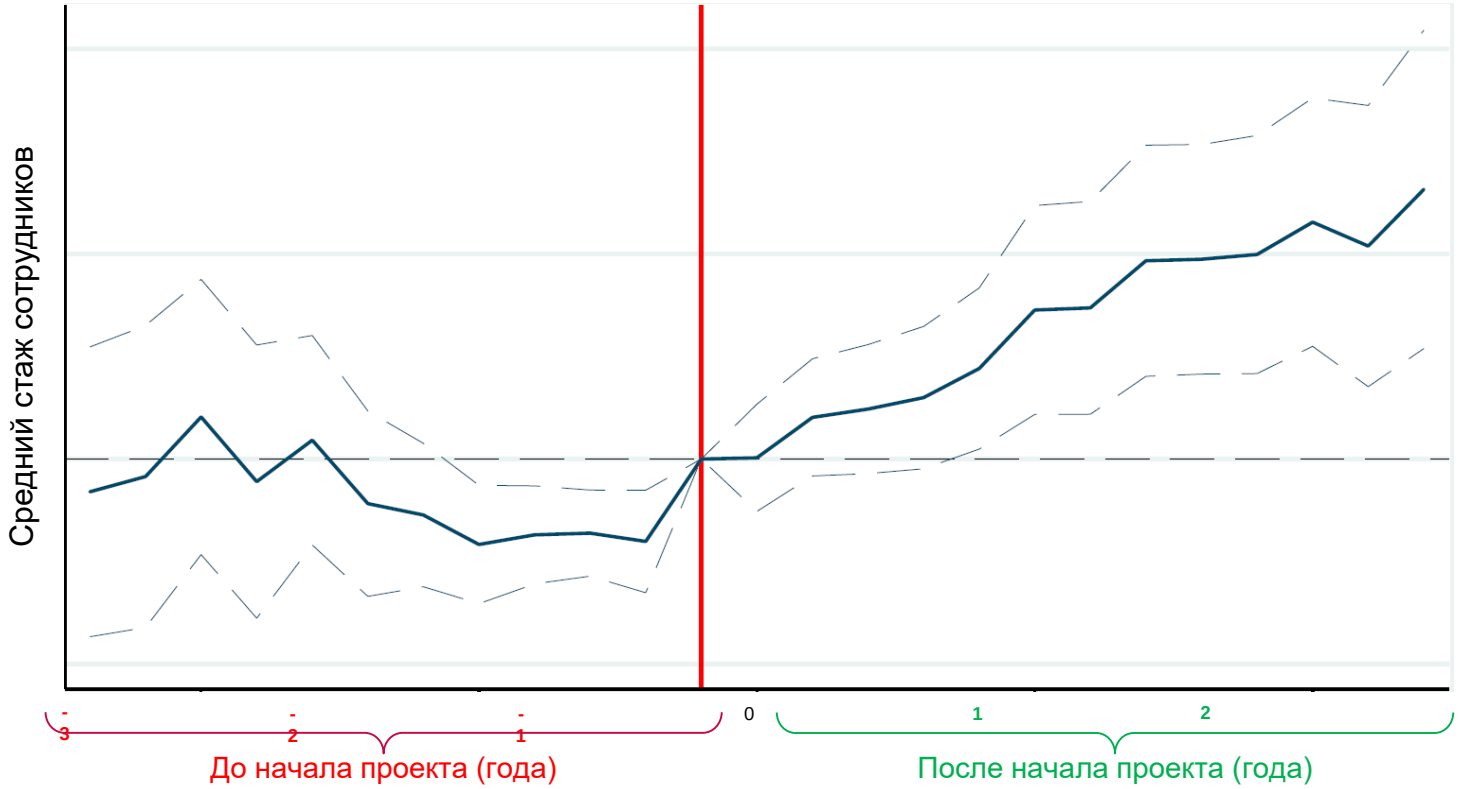
- Выделение основной и контрольной групп
- Пилот
- Сравнение результатов групп

ГИПОТЕЗА

- Формирование множества гипотез
- Выделение из них наиболее достоверной

Входное тестирование – одна областей, где технология уже победила интуицию

Результаты внедрения тестирования в подбор вместо интервью (M. Hoffman, L. Khan, 2015)

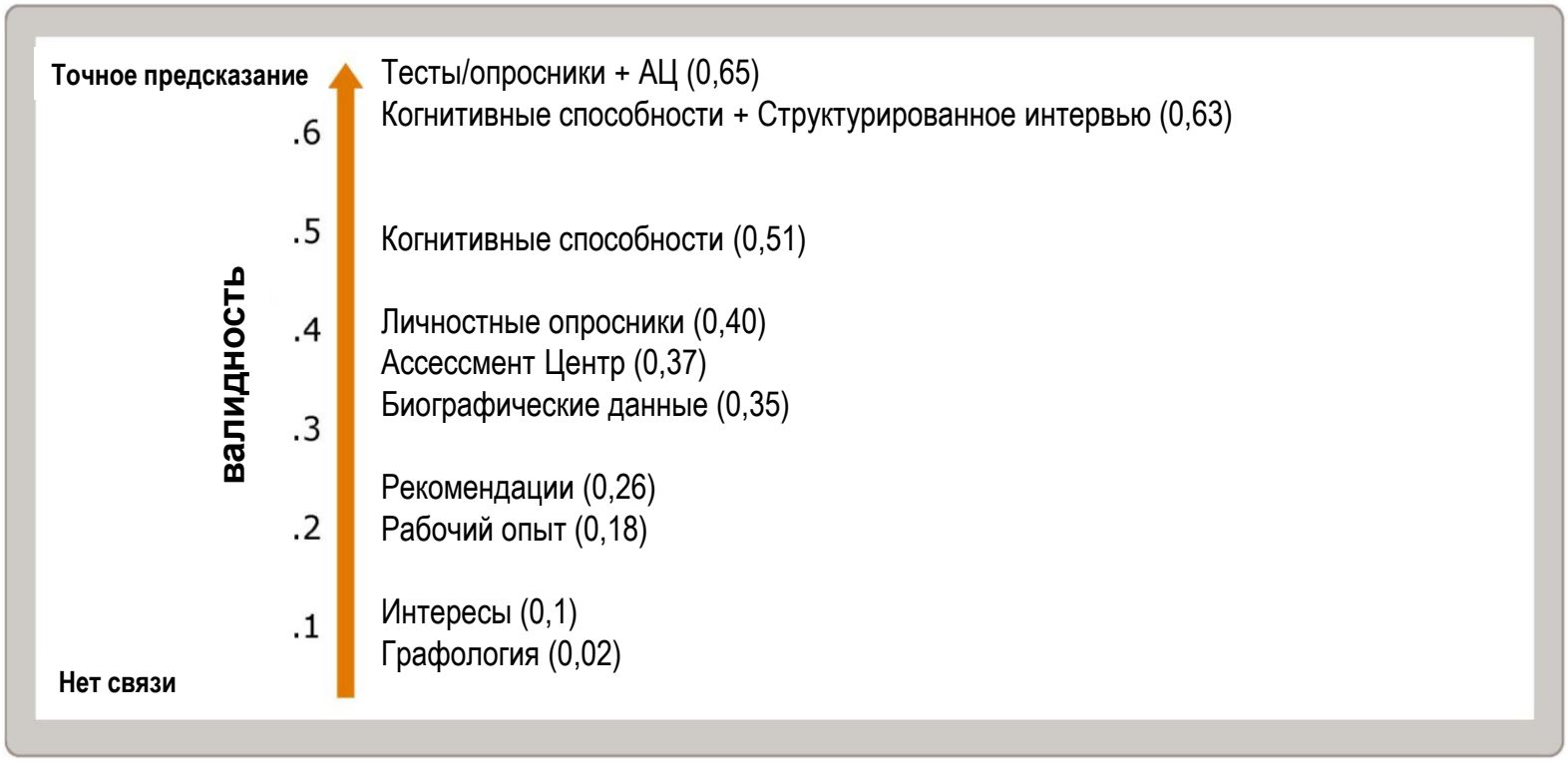


Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Что влияет на ROI в подборе

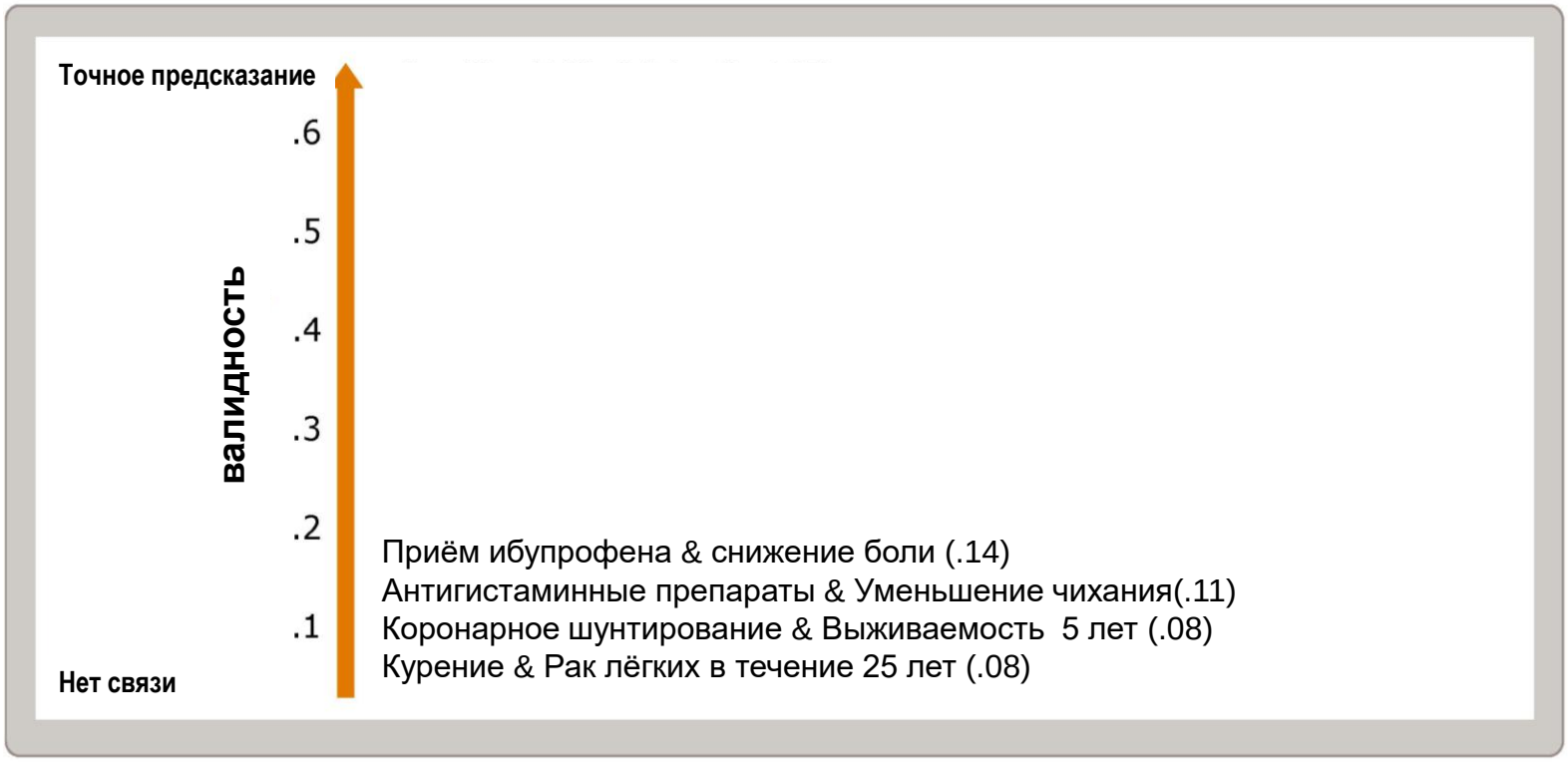
- Прямые затраты
  - Время
  - Деньги (услуги кадровых агентств, оценка)
- Непрямые затраты
  - Текучесть на испытательном сроке
  - Длительность адаптации / обучения
  - Упущенная прибыль
  - и т.д.

Предсказание эффективности: что ожидать?



Robertson, I. & Smith, M. (2001). Personnel Selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441-472

Предсказание эффективности: что ожидать? Примеры из медицины



Варианты измерения: современные тренды

На примере измерения веса:

Цифровой след

Шеры, лайки, сетевое присутствие.

Проблема: мусор на входе, мусор на выходе

Геймификация

Через игровое взаимодействие.

Проблема: долго, low stake

Традиционная психометрика + Анализ данных

Измеряем качества напрямую с помощью тестов и опросников

Большие данные vs. умные данные

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

Cut-e – партнер ЭКОПСИ Консалтинг в области психометрики

[кьют] – один из мировых лидеров в области онлайн-психометрики

более **70** **онлайн-тестов и опросников**

35 **офисов** по всему миру

12 **миллионов** **тестирований** в год

Оценка доступна на **40** **языках**

500 **рекомендаций клиентов**

более **300** **IT-интеграций**

(встраивание в IT-системы подбора и внутренней оценки)

Кандидаты из более чем **70** **стран**

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Преимущества инструментов *cut-e*

Списать невозможно.
Генератор и банк вопросов, адаптивные технологии.

ИТ-интеграция в инфраструктуру клиента за 2 недели.

Можно проходить с телефонов и планшетов

Решают широкий круг задач: 20 инструментов на выбор

Самые короткие тесты на рынке.
3-15 минут на тест

Различные варианты отчетов:
- подробные шкалы для HR,
- бизнес-выводы для менеджеров,
- рекомендации для участников

• Соответствуют российскому стандарту тестирования персонала,
• Только тесты, доказанно связанные с бизнес-показателями на российских выборках.

Подход cut-e / ЭКОПСИ к повышению ROI в подборе

- Только полностью адаптированные в России инструменты оценки – хороши сами по себе.
- Валидизационные исследования на этапе разработки решений
  - Профиль эффективности – какие сотрудники будут приносить больше прибыли?
  - Профиль безопасности – какие сотрудники будут реже нарушать правила?
  - Профиль лояльности – какие сотрудники будут дольше работать?
- Постоянный мониторинг эффективности

Примеры из международной практики cut-e

Уменьшили количество/длительность интервью на 40%, то есть более 6000 часов ежегодно. Плюс значительно сократили затраты на логистику

Определили, какими качествами обладают сотрудники, которые приносят **на 50% больше средней прибыли.** Перестроили систему подбора с учётом этих знаний.

Увеличили продажи новых сотрудников на 14% (€9,500 в расчёте на одного сотрудника), начав использовать тесты *cut-e*.

Количество успешно пройденных стажировок увеличилось с 88% до 95%.

Профиль эффективности:
крупная телекоммуникационная компания

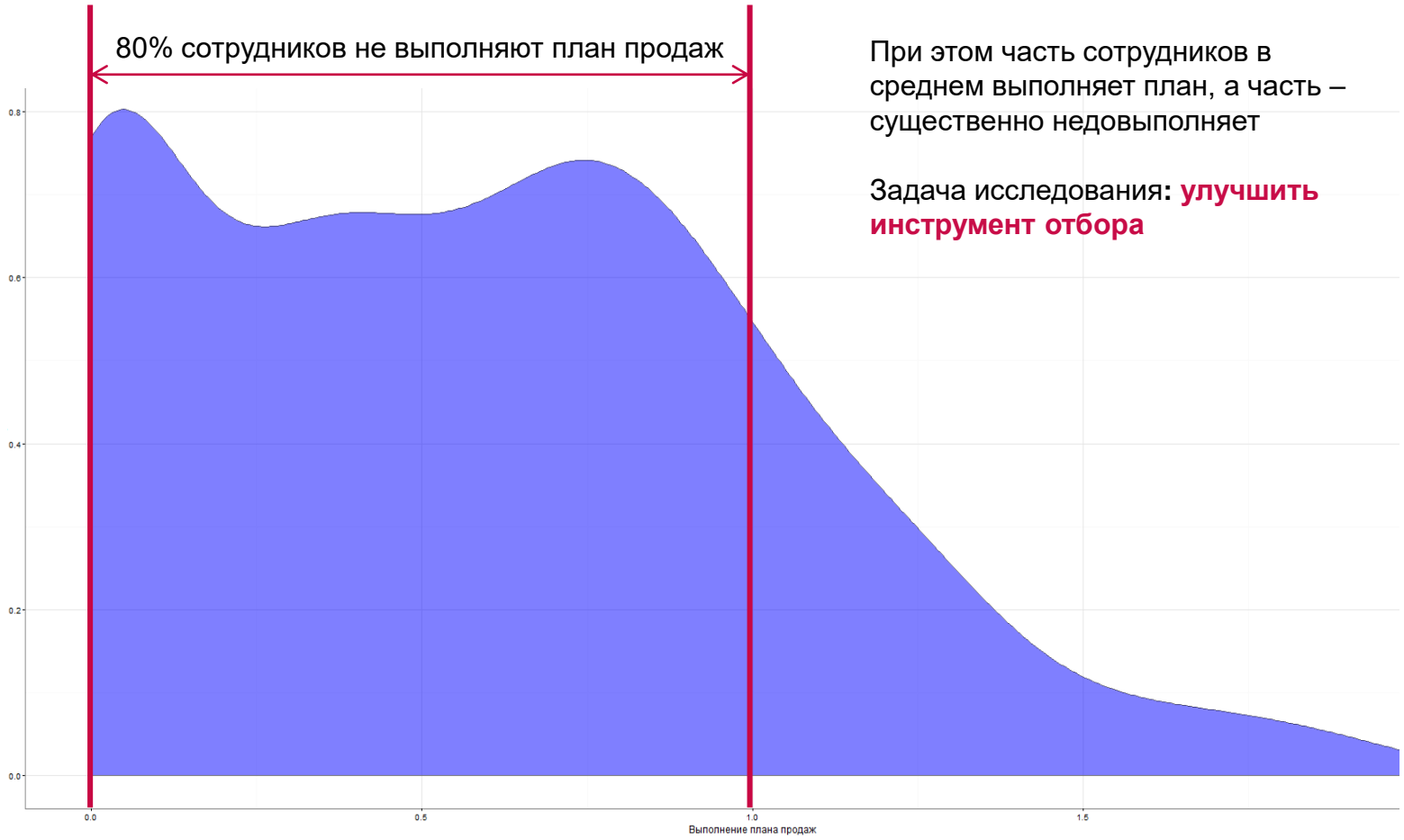
Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как был устроен подбор:

Сотрудники отдела телемаркетинга (продавцы по телефону) подбирались рекрутерами и оценивались на пригодность к работе с помощью АЦ
Какие качества были нужны, чтобы пройти АЦ:

Черты	**Примеры вопросов**
Нацеленный на получение удовольствия от работы	• При всей серьезности задач нельзя забывать о том, что работа должна приносить удовольствие • Нужно избегать стресса, возникающего из-за перегрузки сотрудников
Командный	• Коллеги должны быть всегда готовы помочь и поддержать друг друга • Я верю в эффективность командной работы
Нацеленный на продажи	• Мне нравится продавать что-либо другим • Я вкладываю в работу много времени и сил

Какие были результаты подбора



При этом часть сотрудников в среднем выполняет план, а часть – существенно недовыполняет

Задача исследования: **улучшить инструмент отбора**

Паспорт исследования

1

ВЫБОРКА
ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЫБОРКА «СОТРУДНИКИ»
55 специалистов по телемаркетингу

ВЫБОРКА «ОБЩАЯ ВЫБОРКА ВЗРОСЛЫХ РОССИЯ»
более 3000 сотрудников разных должностей, работающих в России в российских и международных компаниях

2

ИНСТРУМЕНТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК CUT-E (SHAPES)
Необходим для выяснения личностных особенностей

МОТИВАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК CUT-E (VIEWS)
Необходим для выяснения мотивационных предпочтений

Данные по эффективности сотрудников

3

ЗАДАЧИ
ИССЛЕДОВАНИЯ

Выявить ПРОФИЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ
(личностные, мотивационные и биографические черты сотрудника, обуславливающие выполнение **плана продаж**)

Сравнить его с ПРОФИЛЕМ ИДЕНТИЧНОСТИ
(личностными и мотивационными чертами, отличающими специалистов по телемаркетингу от общей выборки по России)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»,

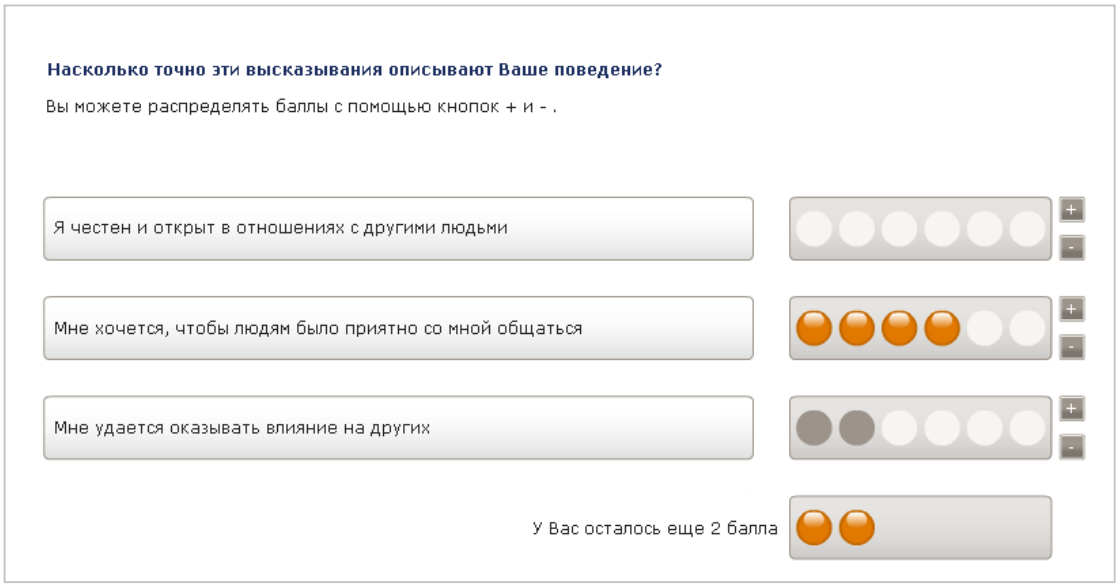
Инструменты исследования: пример заполнения опросника

ОСНОВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОПРОСНИКА:

ЗАЩИЩЕННОСТЬ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ ЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ

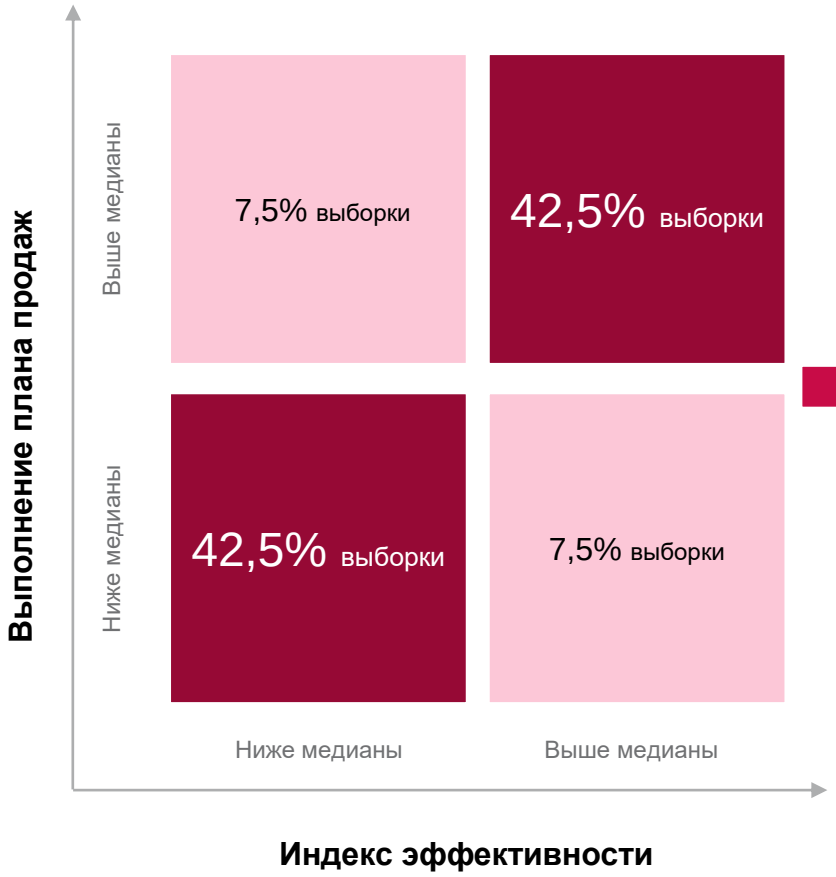
(опрашиваемый не может сказать «мне присущи все черты»)

ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»,

Найдена четкая зависимость между личностными характеристиками и объемом продаж



Совпадение списков - 85%:

- сотрудников с наибольшим объемом продаж
- Сотрудников с наибольшим индексом эффективности

Индекс эффективности:

- Сформирован по результатам исследования
- Состоит из комбинации личностных, мотивационных и биографических характеристик, в наибольшей степени коррелирующих с продажами

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»,

Кейс (окончание)
Какие же люди хорошо продают?

Эффективные сотрудники – **одиночки, делающие сложную, стрессогенную работу на внешней мотивации**

Какие качества нужны эффективным сотрудникам:

Черты	Примеры вопросов
Ориентированный на вознаграждение	• (↑) *Эффективность работы должна влиять на доход сотрудника* • (↑) *Успешные сотрудники должны получать соответствующее признание в компании*
НЕ нацеленный на получение удовольствия от работы	• (↓) *Нужно избегать стресса, возникающего из-за перегрузки сотрудников* • (↓) *При всей серьезности задач нельзя забывать о том, что работа должна приносить удовольствие*
НЕ Командный	• (↓) *На рабочем месте должна преобладать дружеская атмосфера* • (↓) Компания должна относиться ко всем сотрудникам с уважением
НЕ Нацеленный на продажи	• (↓) Мне нравится продавать что-либо другим • (↓) Я вкладываю в работу много времени и сил

ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

Кейс
Профиль безопасности: Крупный энергетический холдинг

Как использовать «Профиль безопасности» на основе опросника cut-e?

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

1 Уточнить «профиль безопасности» на вашем предприятии

Провести пилотную оценку (опросник cut-e) для выборки из ~200 сотрудников, в том числе имеющих зафиксированные нарушения ПБ и ОТ. Подтвердить / дополнить критерии, статистически отличающие «группу риска»

2 Выделять «группу риска» среди ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ

С помощью профиля безопасного поведения определить сотрудников группы риска (20% худших). В приоритетном порядке работать с этой группой – обучать ОТ и ПБ, проводить доп. инструктажи, реализовать другие мероприятия.

3 Отсеивать «группу риска» при отборе ВНЕШНИХ КАНДИДАТОВ

Включить тестирование cut-e в процесс подбора персонала. Отсеивать кандидатов, попадающих в группу риска (примерно 20% от начальной выборки кандидатов).

Проведено исследование, которое позволило выявить «профиль безопасного сотрудника»

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

ВЫБОРКА
ИССЛЕДОВАНИЯ

РАБОЧИЕ И ЛИНЕЙНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ РАЗНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

597 сотрудников
(219 нарушителей)

ИНСТРУМЕНТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ CUT-E

- Личностный опросник shapes basic
- Опросник благонадежности squares
- Тест концентрации внимания scales E3

БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Пол, общий стаж, стаж на должности, возраст

РЕЗУЛЬТАТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сформирована ОБЩАЯ МОДЕЛЬ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ - личностные, мотивационные и биографические черты сотрудника, обуславливающие отсутствие нарушений норм ОТ и ПБ

Выявлены ЧАСТНЫЕ ПРОФИЛИ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ по отдельным предприятиям*

*Существуют различные особенности предприятий, влияющие на профиль «безопасного» сотрудника. (особенности культуры персонала, уровень изменений на предприятиях, особенности учета нарушений и др.). Данные особенности необходимо учитывать для использования «профиля безопасного поведения» на практике. В данной презентации результаты по предприятиям не представлены

Найдена зависимость между личностными характеристиками и безопасным поведением

- Выделена группа риска. Худшие 20% сотрудников:
  - Нарушают в 3 раза чаще, чем в среднем
  - Нарушают в 6 раз чаще, чем лучшие 20%
- Есть различия в профилях между предприятиями (см. далее)

Биографические характеристики, определяющие риск небезопасного поведения

Меньше риски у более зрелых (возраст)

Выше риски у мужчин и у тех, кто привык к своему рабочему месту

Характеристика	Характер связи с нарушениями	Объяснение
Возраст	Чем старше, тем меньше нарушений ОТ и ПБ. Каждый год возраста уменьшает вероятность нарушений на 3,5%	Чем человек старше, тем меньше он бунтует против правил. С возрастом человек становится более осторожным.
Стаж в должности	Чем больше стаж, тем больше нарушений ОТ и ПБ. Каждый год в должности вероятность нарушений растет на 4%	По мере привыкания к должности сотрудники обращают меньше внимания на требования безопасности, проявляют больше самонадеянности, появляются ошибки автоматизма.
Пол	Мужчины нарушают ОТ и ПБ в 2,5 раза чаще, чем женщины	Согласуется с другими исследованиями: женщины в среднем более внимательны к правилам.

Личностные характеристики, снижающие риск небезопасного поведения

Меньше риски у тех, кто:

- Методичен и упорен в решении сложных задач
- Командный игрок, стремится к сотрудничеству

Фактор	Примеры утверждений в тестах	Характер связи с нарушениями	Объяснение
Методичность и упорство в решении сложных задач	• Я продолжаю стремиться к своим целям, даже если что-то идёт не так. • Для меня важно всегда доводить начатое до конца. • Моя работа должна быть достаточно сложной.	**Чем выше, тем меньше нарушений ОТ и ПБ.** Люди с высокой методичностью и упорством в **3,16 раз** реже нарушают.	Такие сотрудники последовательно соблюдают правила, не «срезают углы», поскольку воспринимают «осложнения», сопряжённые с правилами, как должное.
Командность: важность других людей, стремление к сотрудничеству	• Я хорошо работаю с другими людьми • Я верю в эффективность командной работы • Я люблю помогать другим • Мне нравится работать в команде • Для меня важно, чтобы рабочая атмосфера была приятной и свободной	**Чем выше, тем меньше нарушений ОТ и ПБ.** Люди с высокой командностью нарушают в **2,95 раз** реже, чем люди с низкой.	Высокая значимость других людей подталкивает к большей заботе о безопасности коллег.

Личностные характеристики, повышающие риск небезопасного поведения

Выше риски у тех, кто:

- Стремится избегать конфликтов
- Стремится к осмысленности в работе

Фактор	Примеры утверждений в тестах	Характер связи с нарушениями	Объяснение
Стремление избегать конфликтов	• Для меня важно избегать разногласий на работе • Для меня важно по возможности не иметь конфликтов с коллегами • Мне кажется важным избегать споров и разногласий	**Чем выше, тем больше нарушений ОТ и ПБ.** Люди с сильным стремлением к избеганию конфликтов **на 62%** чаще нарушают, чем люди, не боящиеся конфликтовать.	Соблюдение правил ОТ и ПБ может входить в противоречие с негативными традициями в коллективах (мы тут всегда ходили без каски, тут ничего не может упасть на голову – а ты зачем ее одел?). Люди избегающие конфликтов будут следовать подобным традициям.
Стремление к осмысленности в работе	• Мне хочется гордиться своей работой. • Работа для меня должна быть чем-то большим, чем просто заработок • Для меня важно, чтобы моя работа была осмысленной	**Чем выше, тем больше нарушений ОТ и ПБ.** Люди с сильным стремлением к осмысленности в работе **на 34%** чаще нарушают, чем люди, не стремящиеся к осмысленности.	Правила внедряются «огнем и мечем», а не через вовлечение и осознание. В результате, у людей с сильным стремлением к осмысленности возникает больше сопротивления правилам.

Вопросы?

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Борис Кукаркин,
консультант

kukarkin@ecopsy.ru
Москва, ул. Новодмитровская, 2к1
Тел.: (+7 495) 645 21 15
www.ecopsy.ru
www.facebook.com/ecopsy.ru