

#mR

**МАССОВЫЙ
ПОДБОР
ТЕЛЕМАРКЕТИНГ**

*Оксана Бендюкова
Антонина Камардина
Олеся Филиппова*



18+

Все о массовом подборе персонала

Олеся Филиппова

Массовый подбор. Телемаркетинг

«Автор»

2021

Филиппова О.

Массовый подбор. Телемаркетинг / О. Филиппова — «Автор»,
2021 — (Все о массовом подборе персонала)

В этой книге мы рассмотрим массовый подбор в подразделение «продающего» телемаркетинга, а именно менеджеров по продажам по телефону. Мы обратим ваше внимание на ключевые моменты становления эффективного сотрудника. Более чем сорокапятилетний опыт авторов позволил сформировать уникальный контент из этапов подбора, мотивации менеджеров по подбору, адаптации менеджеров по продажам, работы наставника с новичком, работы с HR-брендом. Особое внимание уделяется холодному поиску персонала, источникам подбора и нюансам проведения собеседования с менеджерами по продажам. Книга будет полезна всем участникам процесса подбора и адаптации менеджеров по продажам.

© Филиппова О., 2021

© Автор, 2021

Содержание

Введение	5
Определение	6
Профиль должности	7
Анкета кандидата	11
Мониторинг рынка труда	13
Воронка подбора персонала	15
Автоматизация	25
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Олеся Филиппова, Оксана Бендюкова, Антонина Камардина Массовый подбор. Телемаркетинг

Введение

Любите ли вы массовый подбор, так как люблю его я? Возможно, вы ответите, что нет. А может да? Я его люблю за то, что это – постоянное движение, решение интересных кейсов, он всегда разный и не существует одинаковых технологий и методов решения задач в массовом подборе.

Массовый подбор – это не стандартный рекрутинг, это один из видов подбора, который делится на множество видов и подвидов в зависимости от деятельности и того, на каком этапе своего развития, находится компания.

В этой книге мы рассмотрим массовый подбор в подразделение «продающего» телемаркетинга, а именно менеджеров по продажам по телефону. Конечно, если ваши операторы call-центра совершают холодные звонки и работают не только на входящей линии, то эта книга тоже может быть вам полезна.

Не все соискатели, находящиеся на рынке труда хотят стать менеджерами по продажам, а уж тем более продавать какой-либо продукт по телефону, когда ты на вербальном уровне должен понять и услышать потребности на другом конце. Вспомните ситуации, когда вам звонят такие менеджеры и предлагают различные услуги. Вспомнили? Мы, кидаем трубки, повышаем на них голос, задаем «издевательские» глупые вопросы и т.д. Не все готовы работать в должности, требующей большой стрессоустойчивости.

В этой книге я совместно с Оксаной Бендюковой и Антониной Камариной разберу не только сам процесс массового подбора, но и методы оптимальной адаптации сотрудников на данной должности, их развития: какие мероприятия необходимо проводить, чтобы ваши менеджеры по продажам стали успешными.

Определение

Разберем определение массового подбора специалистов телемаркетинга.

В своей книге «Массовый подбор персонала» я дала следующее определение массового подбора персонала – *это разновидность рекрутинга, которая применяется при большом количестве (100 и более) открытых типовых линейных позиций в компании, отличительной характеристикой которой является «холодные продажи» по телефону, совершаемые специалистом по подбору персонала.*

Как я уже писала выше массовый подбор персонала специалистов телемаркетинга – это один из видов массового подбора. В связи с этим данный вид массового подбора, имеет свои отличительные особенности. Разберем основные отличия:

1. Моновакансия. Мы подбираем сотрудников на одну вакансию, при этом количественный показатель не равен единице, он чаще всего бесконечный;
2. География подбора узка. Редко компании, которые занимаются продажами своего продукта по телефону, имеют в одном городе больше одного офиса. Чаще всего они открывают офисы в других городах-миллионниках, чем несколько офисов в одном городе;
3. Отбор кандидатов строится по многоуровневому принципу. Он никогда не ограничивается только одним этапом (личное собеседование с руководителем). Чаще всего – это психологические тесты, оценка результатов после первичного обучения и другие методы;
4. Первоначальные этапы воронки имеют низкую конверсию по сравнению с другими видами массового подбора;
5. Высокая текучесть персонала в первые две недели в процессе изучения методов работы;
6. Поиск кандидатов в 90% случаев – холодный. На данные вакансии редко откликаются большое количество соискателей;
7. Сезонности нет.

Это основные отличия данного вида от других видов массового подбора персонала. Я конечно же перечислила не все, а только основные.

Таким образом, **массовый подбор персонала специалистов телемаркетинга** – *это один из видов массового подбора персонала, отличительной особенностью которого является работа с моновакансией, при этом количество сотрудников необходимых на данную позицию неограниченно, в связи с большой текучестью персонала в первые две недели работы. Основной поиск сотрудников осуществляется по холодной базе, обусловленный географическим расположением офиса, при этом поиск сотрудников ограничен по времени (имеет свойство окончания подбора).*

А какое определение можете предложить вы? Наверняка в специфике деятельности вашей компании есть свои особенности. Проанализировать все нюансы поможет список потребностей в сотрудниках и возможностей отдела подбора персонала.

Профиль должности

Как и в других видах массового подбора персонала, приступая к подбору специалистов телемаркетинга, мы начинаем знакомиться с профилем должности. Если же его нет, то мы обязательно должны его составить.

Профиль должности должен включать в себя:

1. профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы;
2. личные и профессиональные компетенции, особенно если у сотрудника не было ранее опыта работы;
3. ценности, соотносящиеся с корпоративной культурой и внутренними, порой неформальными правилами компании;
4. формальные требования/анкетные данные.

Профиль должности – это обязательный и необходимый рабочий инструмент. Профиль должен быть разработан в любой компании!

В составлении профиля должности нет ничего сложного, это не занимает так много времени. Трудности могут возникнуть при сборе необходимой информации – кто же действительно нужен нашей компании.

Для того чтобы не тратить много времени на сбор информации, я предпринимаю следующие шаги для составления актуальных профилей должности:

1. Прошу предоставить отдел кадров выгрузку сотрудников, которые работают в компании, выглядит это примерно так:

Возраст	Количество	Пол	Количество	Образование	Количество
18-25 лет	50 человек	Муж.	40 человек	Высшее	5 человек
		Жен.	10 человек	Среднее	45 человек
25-35 лет	40 человек	Муж.	30 человек	Высшее	35 человек
		Жен.	10 человек	Среднее	5 человек
35 и выше	70 человек	Муж.	50 человек	Высшее	52 человека
		Жен.	20 человек	Среднее	18 человек

* цифры приведены для наглядности

Также я прошу отдел кадров отдельно составить такую же таблицу, где основой является не возраст, как в вышеуказанном примере, а продолжительность работы в компании. Эта информация необходима, чтобы понимать какого профиля сотрудники дольше всего работают. Конечно, у руководителя компании в голове есть свой идеальный профиль, но лучше основываться на фактах, чтобы не увеличивать итак слишком большую текучесть персонала на данной должности.

Проанализировав данную выгрузку, я беру данные для составления профиля по формальным признакам, таким как возраст, пол и образование.

2. Прихожу в несколько отделов продаж, стараюсь не на несколько минут, а как минимум на целый день. В отделах я выступаю как сторонний наблюдатель, смотрю какой функционал выполняют сотрудники, какие ценности они транслируют, обращаю внимание на деловые качества и темперамент.

3. Общаюсь с лучшими менеджерами по продажам и сотрудниками, которые работают более одного года. Во время данных бесед выясняю, почему они работают (их материальную и нематериальную мотивацию), что именно им нравится в трудовых обязанностях.

4. Общаюсь с руководителями отделов продаж, выясняю их видение профиля идеального сотрудника, какие обязанности он выполняет, как происходит наставничество и адаптация новых сотрудников.

5. Изучаю профессиональные стандарты, принятые в РФ (к этому обращаюсь только в случае, если я ранее не работала в данной сфере, либо не имею возможности пообщаться с руководителями отделов продаж).

Собрав всю необходимую информацию, мы составляем профиль должности и в начале направляем его руководителям отделов продаж на рассмотрение, если корректировки с их стороны есть, то обсуждаем их, и в случае необходимости вносим их. Если их нет, утверждаем данный профиль у генерального директора компании.

Я не советую вносить в профиль должности стандартные графы, такие как: цель должности, задачи должности и другие. В массовом подборе я считаю, в данных графах нет необходимости, это все-таки ежедневный рабочий инструмент, и он должен содержать только необходимую для нас информацию, должен быть кратким и понятным, чтобы в любой момент мы могли быстро сориентироваться.

Профили должности лучше составлять красочными, и легкими для визуального восприятия.

ИДЕАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ:

V Доброжелательность	
V Ответственность	
Пунктуальность	
Честность	I
Терпеливость	I
V Активность	
V Трудолюбие	
Эмоциональность	I
Надежность	I
Оптимистичность	I
V Стрессоустойчивость	
Терпеливость	I
V Коммуникабельность	

В выше приведенном примере я показала вариант результатов мозгового штурма среди руководителей отделов продаж. Цель данного штурма была в том, чтобы выяснить какими качествами должен обладать идеальный менеджер по продажам.

Для этого я собрала группу руководителей, каждый на своих листочках написал от трех до семи качеств, которые должны присутствовать у менеджера по продажам. После того как они выполнили данное задание, я написала на доске качества, которые он указали, если оно повторилось у другого, то ставлю возле него пометку. Как только я перенесла всю информацию на доску и выделила те качества, которые набрали большее число голосов. Обсуждаем данные результаты, и эти качества вносятся в наш идеальный профиль кандидата.

ПРИМЕР ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Критерии и требования к кандидату:

<i>Образование</i>	Не имеет значения
<i>Возраст</i>	От 18 до 45 лет
<i>Гражданство</i>	РФ
<i>Опыт работы</i>	Не имеет значения
<i>График работы</i>	5/2
<i>Личные качества</i>	- коммуникабельность; - стрессоустойчивость; - ответственность; - трудолюбие; - активность.
<i>Профессиональные качества</i>	- грамотная устная и письменная речь; - настойчивость; - умение добиваться результата; - вежливость.
<i>Обязанности</i>	1. Работа с клиентской базой компании; 2. Презентация продукта клиентам; 3. Ведение деловых переговоров; 4. Ежедневная отчетность.
<i>Знания, умения</i>	- знание техники продаж; - умение находить нестандартные решения; - знание анализа; - умение принимать самостоятельно решения; - умение гасить конфликтные ситуации.

Это пример того, как должен выглядеть стандартный профиль должности. Ниже приведен пример того, как может нестандартно выглядеть профиль должности.

Некоторые компании прописывают в профилях должности менеджеров по продажам такие блоки:

1. Ожидания клиентов от сотрудника компании:
 - внимательность и корректность;
 - профессионализм;
 - качественное обслуживание;
 - честность;
 - понимание;
 - удовлетворение желаний и решение проблем;
 - получение удовольствия от приобретаемого продукта.
2. Ожидания компании, руководства:
 - увеличение прибыли;
 - преданность и лояльность к компании;
 - передача имиджа компании;
 - саморазвитие;
 - адекватная оценка оплаты труда.
3. Ожидание коллег:
 - работа в команде;
 - взаимовыручка;
 - поддержка;
 - четкость работы;
 - ответственность;

- доверие;
- обмен опытом;
- приятное общение.

Оценивая кандидата, мы конечно должны знать эти моменты, но вносить их в описание профиля должности я вам не рекомендую, т.к. они являются отражением внутренней корпоративной культуры – в профиле же мы отражаем ключевые моменты предстоящей деятельности.

Анкета кандидата

В книге мы говорим о массовом подборе менеджеров по продажам, а не о подборе в небольшом количестве (до 10 сотрудников в месяц).

Если вы работаете в массовом подборе, то наверняка знаете, что соискатели неохотно заполняют анкету кандидата и часто, увидев анкету на 2-3 листа, разворачиваются и уходят.

При массовом подборе на собеседование записывается много соискателей и распечатывать на каждого приглашенного резюме – это трата времени, да и, честно говоря, бумаги. А если кандидат записался на интервью по входящему звонку, рекрутер мог неправильно услышать ФИО и все – «убил» время на поиск его резюме.

Анкета должна быть обязательно! Но она должна быть:

1. Не более 1-ого листа А4 (одна сторона);
2. Минимальной по количеству заполняемой соискателем информации;
3. Понятной;
4. Визуально не отталкивающей – структурной;
5. Быстро читаемой, чтобы взглянув на анкету, мы могли сразу по формальным признакам и графологии оценить соискателя.

Это очень важно, так как это психологический фактор, и для соискателей он играет большую роль. Если от вас требуют, чтобы в анкете была информация для проверки СБ, то сделайте анкету так, чтобы на первой стороне была та минимальная информация, которая вам необходима для проведения собеседования, а на второй стороне – все, что необходимо для прохождения следующих этапов отбора.

Когда соискатель пришел на собеседование, просим его заполнить первую сторону анкеты. А вот если после собеседования вы поняли, что человек вам подходит, то просим заполнить вторую сторону анкеты.

Такой подход работает даже при групповом собеседовании – проверено неоднократно. И поверьте, вы не только увидите благодарный блеск в глазах ваших соискателей, но и сразу почувствуете уважение в их словах и поведении – любому приятно видеть уважение к своему времени и затраченным усилиям.

Анкета должна быть проста и понятна, а не ребусом для соискателей!

Анкета для проверки личных данных соискателей во всех компаниях обычно разрабатываются самой службой безопасности, и в каждой компании она своя. Поэтому пример данной анкеты я вам не буду показывать, а вот вариант анкеты, которую я внедряю, приведу ниже. Это стандартная анкета соискателя, и в каждой компании я ее дорабатываю именно под требования данной компании. Ведь в каждой компании имеются свои маркеры оценки кандидатов, которые исторически сложились.



Должность			
ФИО			
Дата рождения		Полных лет	
Контактный телефон		Номер телефона, привязанный к Мессенджерам	
Адрес проживания			
Образование (нужное отметить)	<input type="checkbox"/> среднее	<input type="checkbox"/> средне-специальное	<input type="checkbox"/> высшее
Когда Вы готовы приступить к работе?			
Ожидаемая заработная плата			
Какую работу Вы ищите?	<input type="checkbox"/> постоянную <input type="checkbox"/> временную на _____ месяцев		
Ваш опыт работы	Период работы	Название организации, должность	Должностные обязанности
Проранжируйте от 1 до 6 факторы при выборе работы (1 менее важный, 6 самый важный)	<input type="checkbox"/> Близость к дому	<input type="checkbox"/> Знание, опыт	<input type="checkbox"/> Доход
	<input type="checkbox"/> Коллектив	<input type="checkbox"/> Карьера	<input type="checkbox"/> Стабильность
Как Вы узнали о вакансии?			
Дата заполнения анкеты		Подпись	

Для массового подбора менеджеров по продажам, я вставляю графу – «Факторы при выборе работы». Чаще всего соискатели ставят везде одинаковые цифры. Соискатели, которые правильно делают это задание единицы. Как правильно оценивать эту графу я расскажу вам в главе «Психологические тесты при отборе».

На заполнение анкеты я выделяю время пять минут, и этого времени вполне достаточно, чтобы соискатель успел ее заполнить. Конечно в каждой компании свои анкеты, которые сделаны в своей стилистике, но не надо перегружать анкету лишними данными. Ведь при проведении собеседования все-таки важен диалог, а не просто прочтение и уточнение данных, которые указал соискатель.

Мониторинг рынка труда

Работая в любой компании, мы постоянно проводим мониторинг рынка труда. Конечно же есть свои минимальные отличия при самой технологии проведения мониторинга, но они не настолько существенны.

Работая в массовом подборе, мы проводим мониторинг рынка труда каждые три месяца. Если вы подбираете менеджеров по продажам, то так часто проводить мониторинг нет необходимости. Достаточно это делать раз-два в год.

Мониторинг рынка труда позволяет нам:

1. Понимать, что происходит у наших конкурентов с точки зрения заработных плат, социальных выплат и различных бонусных программ для сотрудников.

2. Быстро реагировать на изменения на рынке труда.

Мы должны точно и верно определить круг аналогичных компаний.

Чем еще помогает нам мониторинг рынка труда:

1. Есть понимание, как происходит отбор кандидатов в других компаниях;

2. Каких кандидатов, принимают на работу наши конкуренты;

3. Какой уровень заработной платы у сотрудников в других компаниях и насколько мы конкуренты, а также находимся ли мы ниже рынка, либо выше рынка заработных плат, а может мы как раз вписываемся в рынок.

Существует четыре способа проведения мониторинга рынка труда:

1. изучение объявлений на рабочих сайтах;

2. обзвон компаний и выяснение необходимой информации;

3. участие в собеседованиях и в обучении;

4. через сторонние организации.

Если вы хотите получить достоверную и полную информацию, то я советую делать мониторинг третьего вида. Все мы великолепно знаем, что в объявлениях указывается общий совокупный доход (оклад, % от продаж и премии по результатам работы). Не все компании указывают и расписывают из чего складывается уровень дохода. Это трудозатратное занятие, но провести его раз в год реально.

ПРИМЕР АНАЛИЗА РЫНКА ТРУДА ПО КОНКУРЕНТАМ.

Мониторинг рынка по должности менеджер по продажам			
Название компании	Заработная плата	Социальный пакет	Должностные обязанности
ООО «ХХХ»	от 60 000 рублей – оклад 30 000 рублей + 3% от продаж.	Оформление по ТК с первого дня, весь доход официальный.	Проводится две недели, после проводится аттестация на знание продукта.
ООО «ННН»	от 30 000 до 50 000 рублей (оклад 25 000 рублей + 1% от продаж + премия за количество продаж от 5 000 до 10 000 рублей).	Оформление после обучения, заработная плата смешанная.	Обучение 5 рабочих дней, после допуск к работе.
ООО «ККК»	до 80 000 рублей (оклада нет, только 3% от продаж).	Оформления нет, агентский договор.	Обучение во время работы.
....			
Среднее по рынку	60 000 рублей	Зависит от компании.	Обучение проводится до начала работы.

Допустим у нас в компании совокупный доход менеджера по продажам 65 000 рублей. Из них фиксированная часть составляет 30 000 рублей. % от продаж менеджер получает от 3 до 5 в зависимости от количества продаж. Оформление у нас с первого дня обучения. Я делаю вывод согласно этому мониторингу, что мы находимся в рынке, и наши условия конкурентны.

Воронка подбора персонала

Для того, чтобы начать подбор персонала необходимо заранее рассчитать воронку рекрутинга (или воронку подбора персонала). Это аналог воронки по продажам. А ведь именно менеджеров по продажам мы подбираем. Поэтому, если вы с этим не сталкивались, вам в ее расчете и составлении поможет любой руководитель отдела продаж, ведь они ей пользуются на ежедневной основе (ставив планы менеджерам и контролируя ее выполнение).

Приходя в компанию, вы берете для анализа и просчета воронки имеющиеся данные. Конечно, можете взять идеальную воронку подбора: 100-50-50-50-50... Где первый показатель – отработанные кандидаты, последний показатель – трудоустроенные.

В некоторых компаниях статистика подбора персонала не ведется, а без сбора данных воронку просчитать просто невозможно. Поэтому данную воронку мы можем просто предположить и в дальнейшем, спустя как минимум три месяца, сможем просчитать примерную воронку. Почему я говорю «примерную» – это связано с тем, что также необходимо учитывать сезонность активности поиска работы, ситуацию на рынке труда и занятости, а также какую позицию в подборе персонала занимают главные конкуренты, если такие имеются. То есть мы можем на основании всех этих данных примерно предположить числовые показатели воронки.

В своей практике я столкнулась с расчетом самой сложной воронки, когда начала работать в компании, особенностью которой было то, что во главе ее стояли иностранные специалисты, которые не могли понять специфику «русской души».

С какими сложностями я столкнулась:

1. Конкурентов нет, следовательно, на их практике расчетов сделать просто невозможно. Брать воронку из европейского опыта было нецелесообразно, так как русский менталитет очень сильно отличается от европейского;

2. Люди принимались на работу не по ТК, а по ГПД на частичную занятость с полным отчислением налогов, как положено в нашем государстве.

3. Работники занимались не только продажей кредитных продуктов, но и сбором денежных средств в счет погашения выдаваемых кредитов.

4. Не было ограничения по возрасту, но было ограничение по месту жительства будущего сотрудника. Сотрудник должен был проживать именно в том районе, куда требовался человек.

5. Отказы СБ за административно-правовые нарушения.

Прежде чем приступить к работе по массовому подбору, вы должны собрать основную информацию по тому, какие именно люди необходимы для выполнения данной работы (об этом я уже говорила выше). Проанализировав информацию, которую я получила при входе в данную компанию, я стала понимать, что идеальная воронка подбора здесь точно не сработает. Поэтому под данную компанию я разрабатывала примерную воронку, которую в дальнейшем корректировала в течение года работы на этом проекте.

В любом случае, когда вы начинаете работать с массовым подбором, необходимо учитывать основные критерии:

1. образование, навыки;
2. регион, куда требуются сотрудники;
3. возраст и пол требуемых сотрудников;
4. внешний вид сотрудников;
5. процедура отбора до оформления сотрудника (обучение, проверка СБ и т.п.).

После сбора всей необходимой информации мы начинаем анализировать рынок труда, интернет-ресурсы, ВУЗы и другие учебные заведения, которые выпускают требуемых специалистов, ситуацию с безработицей в том или ином регионе. Исходя из этих данных мы пред-

полагаем воронку подбору персонала. Если в компании имеется автоматизированная система подбора, то составить воронку не представится сложным.

Приведу пример из практики. Предварительный расчет воронки рекрутинга:

Количество	Конверсия	Этап воронки
100 человек	100%	Отработка резюме
50 человек	50%	Приглашенные на собеседование
20 человек	40%	Дошедшие на собеседование
10 человек	50%	Отобранные на собеседование
5 человек	50%	Вышедшие на обучение, СБ+
1 человек	20%	Трудоустроенные



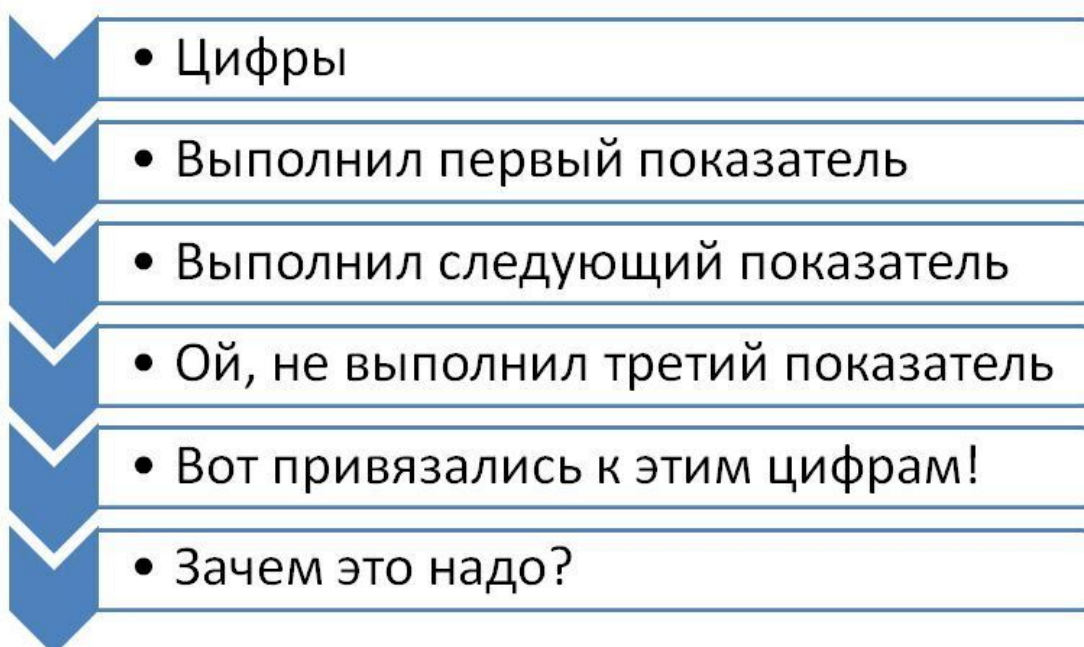
Из данной воронки хорошо видно, что я сделала большой упор на то, чтобы как можно больше отработать имеющихся на рынке кандидатов. В своей первоначальной воронке я, честно говоря, немного перестраховывалась, так как входных данных не имела. В связи с этим у меня начало воронки было очень большим. В дальнейшем при работе в компании воронка изменилась.

К воронке подбора персонала необходимо относиться с осторожностью и без пренебрежения, так как если вы в своей работе не будете использовать воронку подбора, то никогда не сможете точно рассчитать какое количество сотрудников отдела подбора персонала вам необходимо иметь, чтобы закрывать потребность компании в персонале. А неправильно рассчитанная воронка, наоборот, может сказать на том, что вам не будет хватать в нужном количестве специалистов отдела персонала.

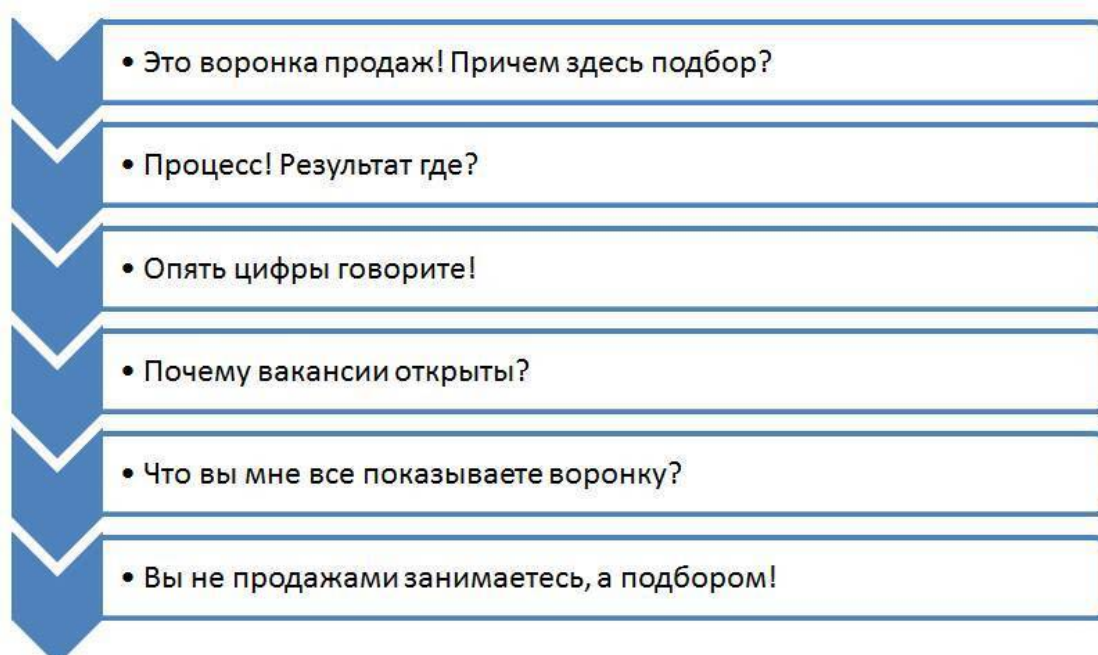
Давайте рассмотрим для чего необходима воронка подбора персонала, какие данные необходимо отслеживать и как эффективно анализировать данную информацию, чтобы добиться нужного для компании результата.

Итак, почему важна для нас воронка подбора персонала:

1. Время: скорость принятия решений – скорость сбора и обработки информации – скорость уведомлений и получения обратной связи;
 2. Деньги: выявление и сокращение затрат и потерь – отказ от нерентабельных ресурсов – повышение прибыли;
 3. Качество: конкуренция в отрасли – бренд, узнаваемость, лояльность.
- Как к воронке подбора относится рекрутер? Примерно так:



Как к воронке подбора относится руководитель отдела продаж? Примерно так:



Слышали эти слова, когда начинали разговор о воронке? Я очень часто их слышу! Даже иногда это слышу от директоров по персоналу. А для меня это отличный рабочий инструмент,

благодаря которому я могу за короткий срок добиваться необходимого для компании результата. Если мои руководители не хотят отслеживать воронку подбора персонала, я все равно ее отслеживаю и анализирую и постепенно (на конкретных примерах) приучаю и показываю, почему данный инструмент в массовом подборе очень важен.

Почему важно рекрутеру соблюдать воронку подбора персонала – важен правильно построенный процесс и соблюдение сроков подбора персонала, а это наше Время.

Почему важна руководителю отдела продаж воронка подбора персонала – важно качество и отсутствие текучести персонала (качество) и сокращение затрат (деньги).

Давайте рассмотрим какие же есть важные этапы в воронке рекрутинга, и какую информацию дополнительно они показывают:

1. Среднее эфирное время рекрутера – правильность работы менеджера по подбору по телефону;
2. Количество отработанных резюме – емкость рынка труда;
3. Количество звонков (исходящие и входящие) – покрытие рынка;
4. Количество приглашенных соискателей на собеседование – условия труда;
5. Количество дошедших на собеседование – скрипты телефонных собеседований;
6. Количество отобранных соискателей на собеседование – ошибки предыдущих этапов;
7. Количество соискателей, прошедших стажировку – правильность составления профиля должности;
8. Количество соискателей вышедших на обучение – ошибки проведения собеседования;
9. Количество соискателей успешно сдавших аттестацию после обучения – качество проведения обучения;
10. Количество оформленных сотрудников – правильность проведения первоначальной адаптации;
11. Количество сотрудников прошедших испытательный срок – текучесть персонала, стоимость привлечения одного сотрудника.

Зачем нам эти этапы? Это важный инструмент в процессе массового подбора менеджеров по продажам:

1. Это анализ источников подбора персонала;
2. Это анализ работы рекрутера;
3. Это анализ работы руководителя отдела продаж;
4. Это анализ текучести персонала.

Воронка подбора персонала будет включать одиннадцать основных показателей, но обращать в первую очередь я как руководитель буду на следующие показатели:

1. Среднее эфирное время;
2. Количество звонков;
3. Количество приглашенных соискателей на собеседование;
4. Количество дошедших на собеседование соискателей;
5. Количество оформленных сотрудников.

На что обращаю внимание в последнюю очередь – это количество просмотренных резюме.

Где берем и где ведем данные для воронки подбора персонала:

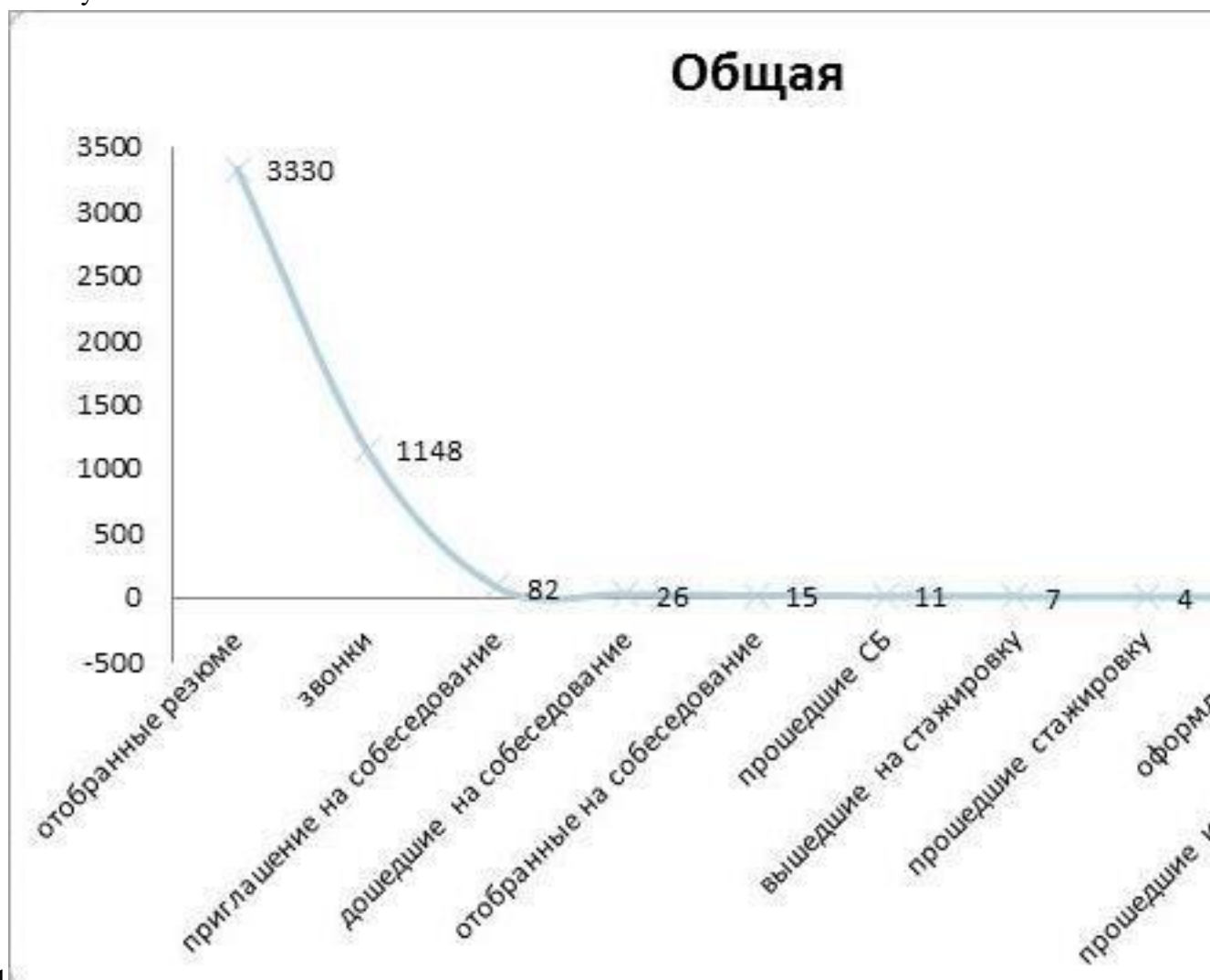
1. Автоматизированная программа по подбору персонала;
2. MS Excel;
3. Анкеты;
4. Через обратную связь на каждом этапе.

Воронку подбора персонала можно анализировать тремя способами:

1. Количественный анализ.

Показатели	ФИО сотрудников			Общая
	рекрутер 1	рекрутер 2	рекрутер 3	
отобранные резюме	1010	1200	1120	3330
звонки	405	320	423	1148
приглашение на собеседование	10	20	52	82
дошедшие на собеседование	2	10	14	26
отобранные на собеседование	0	5	10	15
прошедшие СБ	0	3	8	11
вышедшие на стажировку	0	2	5	7
прошедшие стажировку	0	1	3	4
оформленные	0	1	2	3
прошедшие испытательный срок	0	0	0	0

Рисунок



№1

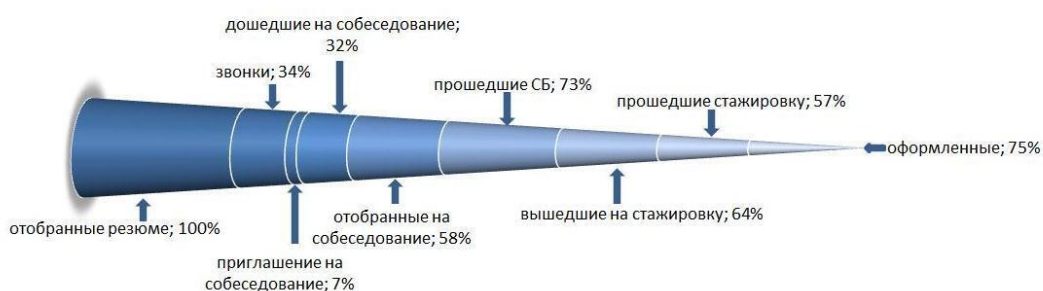
Рисунок 2

Как пример показана воронка 1 дня. Каждый специалист по подбору персонала в конце рабочего дня заполняет результаты своей работы в таблицу MS Excel (см. 1 рисунок). Либо

вы выгружаете эти данные из автоматизированной системы (см. рисунок 2). Минус данного анализа, то, что он трудно анализируемый.

2. Конверсионный анализ.

Показатели	ФИО сотрудников			Общая
	рекрутер 1	рекрутер 2	рекрутер 3	
отобранные резюме	100%	100%	100%	100%
звонки	40%	27%	38%	34%
приглашение на собеседование	2%	6%	12%	7%
дошедшие на собеседование	20%	50%	27%	32%
отобранные на собеседование	0%	50%	71%	58%
прошедшие СБ	0%	60%	80%	73%
вышедшие на стажировку	0%	67%	63%	64%
прошедшие стажировку	0%	50%	60%	57%
оформленные	0%	100%	67%	75%
прошедшие испытательный срок	0%	0%	0%	0%



Согласно данному способу анализа воронки я могу видеть на каком этапе воронки подбора у специалиста плохие результаты, и его работу необходимо корректировать. Этот способ мне удобен, так как я могу оценить именно конверсию, а не просто цифры, которые быстро забываются.

3. Метод «светофора». Данный способ необходимо комбинировать с двумя вышеуказанными способами.

Показатели	ФИО сотрудников						Общая	
	рекрутер 1		рекрутер 2		рекрутер 3			
отобранные резюме	1010	100%	1200	100%	1120	100%	3330	100%
звонки	405	40%	320	27%	423	38%	1148	34%
приглашение на собеседование	10	2%	20	6%	52	12%	82	7%
дошедшие на собеседование	2	20%	10	50%	14	27%	26	32%
отобранные на собеседование	0	0%	5	50%	10	71%	15	58%
прошедшие СБ	0	0%	3	60%	8	80%	11	73%
вышедшие на стажировку	0	0%	2	67%	5	63%	7	64%
прошедшие стажировку	0	0%	1	50%	3	60%	4	57%
оформленные	0	0%	1	100%	2	67%	3	75%
прошедшие испытательный срок	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

В данной таблице вы видите, что используются три цвета, как в светофоре. Обозначают они следующее:

- «красный» – ВНИМАНИЕ! Показатели не выполняются.
- «желтый» – показатели выполняются, но не на 100%.
- «зеленый» – показатели выполняются на 100% и выше.

Этим способом советуем пользоваться и вам, так как система сама будет цветовым индикатором подсказывать, на какие параметры в работе определенного сотрудника необходимо обратить внимание. Особенно если у вас филиальная сеть, и ваши сотрудники находятся в разных городах и с разными часовыми поясами, данный способ поможет вам отслеживать работу ваших сотрудников.

Теперь давайте на примерах разберем как работать с метриками воронки подбора персонала, и какую информацию они несут для компании.

Эфирное время либо низкое, либо высокое (1 этап воронки).

Эфирное время – это время, которое потратил менеджер по подбору на телефонное интервью с кандидатами.

Если данный показатель не выполняется, то все остальные показатели воронки выполняться не будут. Соответственно необходимо разобраться в принципах невыполнения:

1. Обратите внимание на количество наборов телефонных номеров. Скорее всего менеджер просто не делает исходящие звонки по холодной базе, а работает только с входящим потоком.

2. Обратите внимание какое время в основном в большинстве звонков. Если вы видите, что много звонков менее 4 секунд, то ваш менеджер только дозванивается до кандидатов, но диалога нет. Если много звонков до 30 секунд, то менеджер не по скрипту разговаривает с соискателем и не обрабатывает его возражения. Звонок идеальный не должен превышать 2 минут и не должен быть менее 1 минуты.

3. Обратите внимание на временной промежуток между наборами. Идеальным промежуток считается 1-2 минуты. Этого времени достаточно, чтобы открыть следующее резюме и занести в базу информацию о соискателе. Если вы видите, что данное время больше 5 минут, то наблюдайте за сотрудником и обратите внимание, чем он занимается между звонками. Возможно, он не до конца разобрался с базой, либо медленно выполняет данный функционал. А может красит ногти, или глаза. Был у меня такой случай в практике, когда я стала просматривать камеры в одном филиалов и увидела, что мой менеджер по персоналу разговаривает по личному телефону и пилочкой подпиливает ногти.

Количество сотрудников, прошедших испытательный срок (11 этап).

Например, у вас в компании низкое количество новичков, прошедших испытательный срок. Заработная плата одного менеджера по продажам допустим 50 000 рублей в месяц. Текущая стоимость сотрудников, находящихся на испытательном сроке равна 35% в год.

Некоторые руководители отделов продаж всегда любят говорить следующую фразу: «Ничего страшного, других наберете!», когда вы им говорите, что в его отделе большая текущая стоимость новичков. А вот когда вы им покажете на примере их отдела материальные потери, которые несет компания, то они отнесутся к этому по-другому.

Например, какой ущерб в таком случае наносится компании:

1. Общее количество менеджеров по продажам в отделе – 7 человек;
2. Текущая стоимость во время испытательного срока в год 35% – 2 человека;
3. Прямые затраты в связи с заменой одного менеджера = 1 171 625,00 (расчет представлен в таблице ниже);
4. Общие прямые затраты компании за 1 год составит только по одному отделу = 234 325 рублей.

А если в компании 10 и более отделов продаж? Или текучесть персонала на данном этапе воронки не 35%, а 50%?!

Расчет затрат при потере и замене одного сотрудника с окладом 50 000 рублей	
Виды затрат	Стоимость
До увольнения	7 500
Во время увольнения	312,5
После увольнения	
Оплата за совмещение	10 000
Поиск нового сотрудника	8 900
Адаптация нового сотрудника	16 475
Обучение нового сотрудника	18 475
Потеря результативности	55 000
Итого:	117 162,50 руб.

Количество, приглашенных соискателей на собеседование низкое (4 этап).

Я часто слышу от сотрудников по подбору персонала фразу – «Я звоню. Но они не соглашаются, не хотят приходить, так как...!».

Я начинаю анализировать звонки специалиста по подбору персонала по следующим вопросам:

1. Состоялась ли продажа компании, вакансии?
2. Все ли возражения соискателей были отработаны?
3. Сколько по времени длился телефонный разговор (слишком длинные разговоры разбираю детально)?
4. Правильно ли был завершен звонок, если кандидат отказался от нашего предложения? Это помогает мне в дальнейшем скорректировать работу сотрудника для улучшения конкретного этапа воронки.

Количество звонков (3 этап).

Здесь я разбиваю анализ на два этапа – это входящие и исходящие звонки. Иногда рекрутеры не хотят делать исходящие звонки по холодной базе, а просто ждут входящие звонки. Это хорошо, если у вас имеется хороший поток входящих звонков, а если их нет? А в последний год работы в массовом подборе наблюдается тенденция, что количество откликов соискателей и соответственно количество входящих звонков составляет всего 10% и с каждым месяцем их все меньше и меньше. Кроме этого так же делаю проверку по следующим пунктам:

1. Какими источниками подбора пользуется сотрудник (очень часто сотрудники сидят на одном привычном для себя сайте и не пользуются другими источниками, которые более эффективны).
2. Правильно ли сделана выборка резюме, либо сотрудник просматривает все резюме, а звонки делает только соискателям, у которых подходящее резюме.
3. Размещены ли вакансии на всех рабочих сайтах.
4. Делаем выгрузку телефонных переговоров данного сотрудника и смотрим, сколько наборов он сделал, сколько секунд длился дозвон.

Количество оформленных сотрудников (10 этап).

Часто бывает, что много соискателей доходят на собеседование, выходят на обучение, а оформленных очень низкое количество, либо их нет. Что же делать? Я делаю следующее:

1. Запускаю программу «Тайный стажер»;
2. Анализирую текучесть персонала в данном отделе;
3. Общаюсь с менеджерами отдела с целью выявления проблемы адаптации новых сотрудников;

4. Общаюсь с руководителем отдела, на предмет, как адаптируется и обучается новый сотрудник в отделе;

5. Провожу выходное собеседование всех сотрудников данного отдела с целью выявления истинных причин увольнения сотрудников.

Количество соискателей, вышедших на обучение (8 этап).

Поднять конверсию на данном этапе можно следующими способами:

1. Проверяю согласно ли профилю сотрудник отдела подбора персонала, приглашает соискателей на собеседование;

2. Прослушиваю телефонные переговоры сотрудника;

3. Беру обратную связь у соискателей;

4. Провожу анализ обратной связи кандидатов после собеседования (в двух последних пунктах вам может помочь чат-бот);

5. Провожу совместно с сотрудником несколько собеседований;

6. В филиалах запускаю программу «Тайный соискатель»;

7. Анализирую показатели сотрудника (отдела подбора) в течение всего периода работы.

Количество соискателей, дошедших на собеседование (5 этап).

Конверсия на данном этапе подбора персонала очень важна для нас, ведь чем больше на собеседование придет подходящих соискателей, тем быстрее мы закроем нашу потребность в менеджерах по продажам. А тем самым начинаем переход от массового подбора к точечному.

Мероприятия, которые позволят поднять конверсию на данном этапе воронки подбора:

1. Пересмотр скрипта телефонных переговоров;

2. Пересмотр скриптов отработки возражений;

3. Анализ обратной связи кандидатов с целью выяснения причин «неприхода» на собеседование (здесь также может помочь чат-бот);

4. Проверка телефонных переговоров с целью выяснения – правильно ли состоялось окончание телефонных переговоров, а именно – приглашение на собеседование;

5. Отправка кандидатам СМС в день собеседования с напоминанием, что мы его ждем на собеседование.

Воронка подбора персонала очень важный инструмент в работе массового подбора и при правильной ее настройке вы сможете не только быстро закрывать потребность, но и снизить затраты на поиск персонала.

Пример воронки рекрутинга по подбору менеджеров по продажам.

1. Эфирное время (среднее за день) – 2 часа 30 минут;

2. Отработанное резюме. Один рекрутер в день должен отработать 400 резюме, это как входящий поток, так и холодная база;

3. Исходящие и входящие звонки. В день специалист должен отработать 200 звонков (поговорить с соискателем, недозвоны не считаются);

4. Приглашенные на собеседование – 50 человек;

5. Дошло на собеседование – 25 человек;

6. Количество отобранных соискателей – 12 человек;

7. Количество соискателей вышедших на обучение – 7 человек;

8. Количество кандидатов удачно сдавших аттестацию после обучения – 5 человек;

9. Количество оформленных сотрудников – 4 человека;

10. Количество сотрудников успешно прошедших испытательный срок – 1 человек.

Расписала именно на своем примере подробно, так как часто именно такие вопросы и задают. Эта рабочая воронка 2020 года по подбору менеджеров по продажам. А этот год был особенным. В процентном соотношении это выглядит следующим образом: 100%-50%-25%-50%-50%-58%-71%-80%-25%.

Не удивляйтесь! Это реальные цифры, они не придуманы, а взяты из практики. В 2018 года, например воронка была следующая: 100%-50%-25%-30%-47%-43%-33%. Видите, воронка зависит от многих факторов.

Вы конечно можете сказать, что это очень низкие показатели. Но именно в подборе менеджеров по продажам B2B воронка, к сожалению, такова. В каждой компании воронка своя, так как она зависит и от HR-бренда компании и от рекрутера, который работает, и от месторасположения вашего офиса.



А ведь всего 0,0025% от отработанных резюме, успешно проходят испытательный срок. А теперь просчитайте, сколько вам необходимо иметь рекрутеров в отделе подбора персонала в зависимости от плана компании, учитывайте, что это воронка одного сотрудника за один рабочий день. Также не забывайте, что любая воронка подбора, которую вы внедряете, должна быть завязана на KPI сотрудника. Иначе ее внедрение будет бесполезным.

Автоматизация

Вы наверняка думали о том, чтобы создать автоматизированную экосистему работы с линейным персоналом. Так, чтобы был цифровой след от первого контакта с потенциальным кандидатом до увольнения работника, взаимодействие с ним после, как с возможным рекомендателем, и даже позже – для возвращения в организацию. Думали, уверена. Однако это проекты:

1. Многоуровневые и матричные, для их реализации требуется много знаний и времени;
2. Комплексные, с точки зрения набора технических инструментов и программных продуктов;
3. Абсолютно индивидуальная инфраструктура, так как могут повторяться лишь небольшие наборы блоков / процессов по работе с персоналом, но не их контент и последовательность;
4. Проблемные участки, как и факторы, их вызывающие, уникальны;
5. А главное, отличаются целями и маркерами, которыми измеряют результаты, потому что автоматизация – это только инструмент достижения целей.

А потому, подобные комплексные проекты делают не слишком часто. Давайте посмотрим, что туда входит и как «съесть слона по частям».

Разберем основной состав экосистемы работы с линейным персоналом в телемаркетинге, в контексте нашей книги. Важно, чтобы мы могли оценить проблемные зоны, зоны успеха работы именно с массовыми категориями вакансий. Что я подразумеваю массовой категорией персонала – это два основных направления:

1. Позиции, где не требуется никакой квалификации – базовые требования и навыки, с последующим быстрым обучением;
2. Позиции, куда подбираются сотрудники в большом количестве (операторы, консультанты, менеджеры по продажам, которые работают в формате Call Center, у них есть определенная квалификация, их нужно уметь набирать, обучать, но при этом их много – 300, 500, 1000+ вакансий одновременно).

Что касается автоматизации такой экосистемы – важно, чтобы этот процесс у вас был сквозным. Но чаще всего начальная потребность в автоматизации возникает на уровне рекрутинга, так как там самый большой объем контактов и контроля.

Почему я считаю массовый рекрутинг «высшим пилотажем» в HR? Потому что для успешного управления этим процессом HR-менеджер вынужден обладать довольно большим спектром практических знаний и навыков:

1. Знание планов компании и дерева целей. Я проработала на разных проектах по массовому подбору и его автоматизации, не только автоматизации блока подбора персонала всегда оказывалось недостаточно, приходилось автоматизировать и другие бизнес-процессы работы с линейным персоналом – маркетинг, реклама, отбор, обучение, КДП, адаптация, ..., увольнение, рекомендации, отзывы и управление репутацией.

Можно набирать много и долго, с различным успехом, но пока ты не знаешь, ради чего, пока нет декомпозиции целей и задач – все бессмысленно. Мы сегодня набираем людей, чтобы они «брали больше и кидали дальше»? Или нам нужен «высокий сервис»? Возьмите тех же менеджеров, где-то их нужно много. Где-то важно, чтобы они только быстро обрабатывали входящую информацию, а где-то, чтобы они делали весь цикл от обработки информации, через продажи и до сопровождения клиентов после сделки.

В связи с этим очень важно декомпонировать цели и планы компании (например, компания хочет открывать новые регионы, или компания хочет открывать новые направления, или компания стремится к повышению прибыли через большее вовлечение имеющихся клиентов, или ...) в цели и задачи по управлению персоналом, а оттуда – в рекрутинг.

2. Понимание работы всех блоков HR и управление организации в целом. Все блоки HR – их нужно знать и понимать. Вы должны понимать:

- HR маркетинг (целевая аудитория ваших кандидатов, их мотивы, ценности, компании-конкуренты и их активности, ...),

- способы входа в вашу компанию (источники подбора, каналы коммуникации, инструменты и сроки реакции рекрутеров, возможности и условия оформления на работу, систему мотивации и ее возможности, причины выбора именно таких решений оформления и мотивации, ...),

- статистику, анализ и прогнозирование (это и воронка подбора, эффективность источников и текстов, текучесть, ее причины, изменение влияния мотивационных пакетов на привлекательность вакансии, ...),

- адаптация и внутриком – что с кандидатами / сотрудниками происходит дальше, почему происходит текучесть, как «полечить» данные участки,

- и т.д. и т.п.

3. Маркетинговые исследования, статистика, аналитика, прогнозирование. Маркетинг массового рекрутинга предполагает большой объем воронки подбора, поэтому лидогенерация, статистика, аналитика и прогнозирование (когда и в какое время вам понадобится какое количество сотрудников, какими компетенциями они должны будут обладать, ...). Вы должны уметь на основе статистики и аналитики понимать, когда и какую рекламную кампанию необходимо запускать и что у вас поменяется в бизнес-процессах – то есть строить прогнозы. Этот же фактор будет влиять на нагрузку ваших рекрутеров и ресечеров, на их численность, на загрузку ваших заказчиков и их время, на отдел обучения и их пропускную способность и т.д. То же самое, только в обратном порядке, мы сможем прогнозировать, если перед нами открывают «новые горизонты» – сезонность в бизнесе, открытие новых филиалов, подразделений, или спад рынка и сокращение персонала. Вам необходимо всегда держать запас сотрудников своего собственного подразделения, так как они уходят в отпуска и на больничные, увольняются и своевременная подготовка замены требует времени и сил, но бизнес при этом не должен простаивать (рекомендую всегда держать численность вашего подразделения на 10-12% выше плановой численности, рассчитанной от нагрузки).

4. Стратегия и тактика, оптимизация бизнес-процессов и процессов коммуникации. Вам нужно понимать, где и как работают сотрудники, какая у кого нагрузка и выработка, где и какие проблемные зоны, которые с помощью автоматизации и цифровизации мы сможем выявить и устранить.

5. Управление большими бюджетами и минимизация затрат. Это и ФОТ, и рекламные бюджеты, которые могут превышать стандартные цифры в рекрутинге. Вам необходимо правильно распределять денежные потоки, очень быстро (я бы сказала, ежедневно) анализируя стоимость и эффективность источников подбора, смотреть конверсию в каждом источнике, понимать куда и в какое конкретное время (если у вас долгий процесс согласования) необходимо завести заявки на расход денежных средств, чтобы запустить процесс согласования, чтобы вовремя начать пользоваться необходимыми ресурсами. Средняя стоимость подбора 1 позиции в массовом рекрутинге составляет 3-4 ежемесячных оклада искомого специалиста. Сюда входит не только рекламный бюджет, но и ФОТ всех вовлеченных специалистов и руководителей, кадры, обучение, простои из-за отсутствия человека на должности – перераспределение обязанностей и ФОТа, недополученная прибыль и т.д.

6. Оперативное управление процессами, ресурсами, людьми. Ваша команда должна работать единым механизмом, рекрутеры в массовом подборе – это профессия, в которой люди, которые быстро выгорают, которые требуют повышенное внимание к себе (ведь они часто слышат ответ «НЕТ»). Это ежедневная работа с ними, ежедневное отслеживание их показателей. Если вы видите, что у кого-то что-то проседает по показателям – необходимо идти к нему и

разговаривать, почему так изменился его показатель. Пусть даже незначительно изменился, но, если динамика существует на протяжении хотя бы нескольких дней, это уже показатель, что с вашим сотрудником что-то происходит и у него что-то поменялось.

7. Автоматизация и цифровизация. Нам необходимо разбираться не только в новинках, но и в уже известном софте и железе, чтобы понимать какой именно инструмент нам нужен для автоматизации и цифровизации процессов, чтобы разработать бизнес-архитектуру экосистемы (на этом уровне вам не поможет ИТ служба, увы и ах), вы должны сами мониторить и выбирать, что из инструментов вам требуется для решения конкретных бизнес-задач. Сравнивать и снова выбирать. ИТ служба поможет вам с окончательным выбором, когда надо будет рисовать ИТ архитектуру – как выбранные вами ИТ продукты должны между собой интегрироваться для бесшовной коммуникации между собой, незаметной для пользователя – рекрутера, кандидата, внутреннего заказчика, службы безопасности, отделов адаптации и обучения, отдела кадров и т.д.

8. Прозрачность процессов и экономическая выгода для компании. Вы должны все время показывать помимо экономических показателей, прозрачность процессов, что и на каком этапе происходит. Только в этом случае вы сможете обосновать ваше предложение и бюджет по созданию экосистемы работы с линейным персоналом, даже если начинать будете с одного «модуля» – подбора персонала.

Это все на мой взгляд функционал близкий к HRD, но с определенной специализацией, поэтому люди, которые работаю в массовом подборе персонала – это «высший пилотаж». Это не просто сложно, это очень сложно!

Так что же входит в автоматизацию экосистемы работы с линейным персоналом? Давайте рассмотрим структуру digital HR по направлениям деятельности управления персоналом.

1. **HR-бренд работодателя – внешний и внутренний.** Внутренний очень важен, потому что при работе с линейным персоналом, основной эффективный источник – это рекомендации. Если ваши сотрудники приводят новых кандидатов, то считайте, что ваш внутренний бренд довольно успешный. Если по внутренним рекомендациям вы закрываете 35-45% вакансий, считайте, что он у вас вполне хороший. И если вы проведете опрос лояльности ваших сотрудников – она будет довольно высока (в районе 65-70%). Внешний HR бренд имеет много показателей, но основные – это как изменяется % откликов на одну и ту же вакансию в периодах, а также количестве нанятых сотрудников относительно откликов, тоже смотрите в периоде. Например, на вакансию N в сентябре откликнулось 1000 чел./мес., из наняли 20, успешно прошли испытательный срок 10. В начале октября выпустили ряд статей в СМИ про компанию. Количество откликов за октябрь на эту же вакансию составило 1500 чел., из наняли 50, успешно прошли испытательный срок 30 чел. (рис.1)

месяц	откликов		найм		адаптация	
сентябрь	1000	100%	20	2%	10	50%
октябрь	1500	150%	50	3%	30	60%
динамика	1,5		1,7		1,2	

Тем самым мы видим, как может повлиять информированность нашей целевой аудитории на поток кандидатов и его качество. Обладая информацией, кандидаты делают выбор более осознанно.

Как правило, эта часть в автоматизации включает в себя карьерный сайт компании, подключенные социальные сети и рекламные кабинеты (внешний HR бренд), а также новостную ленту корпоративного портала (статьи, ролики, новости, ...), личный кабинет сотрудника в нем, чтобы он мог видеть движение его рекомендованного кандидата, а также суммы и сроки выплаты вознаграждений, доступные ему льготы и другие «плюшки» (внутренний HR бренд).

Встройте на свой сайт сервис подписки на рассылку, например, вакансий или новостей. Пример такого сервиса – SumoMe, он увеличивает конверсию сайта и трафик. Кнопка «Поделиться» собирает трафик на сайт с 16 социальных сетей.

Используйте для изучения своего внутреннего бренда программы-мониторинги типа YouScan, это сервис для мониторинга СМИ и социальных сетей. Поможет мониторить упоминания бренда и конкурентов, отзывы клиентов и кандидатов.

2. Маркетинговые исследования целевой аудитории. Об этом блоке я писала выше, но все же добавлю важный момент. У вас будет совершенно точно не одна и даже не 5 целевых аудиторий (ЦА). Это может быть несколько десятков ЦА на одну вакансию. Параметров может быть несколько штук или несколько десятков – чем больше их будет, тем точнее можно сделать текст, картинку или ролик для каждой из них в рекламной кампании. Важно – посыл в вашем послании должен быть один единственный, и помните, любая реклама должна не продавать продукт/услугу/вакансию, а удовлетворять желания = мотивы нашего «клиента-соискателя на вакансию».

Пример такой таблицы с описанием целевых аудиторий я привожу ниже. Сделана она была для кандидатов на вакансии Оператор на телефоне по приему заказов интернет-магазина. Основная задача этих операторов была сверить заказ и дополнить заказ клиента другими товарами магазина, то есть доп. продажи. Принцип составления ЦА был прост: максимальное количество ЦА, из которых потом вычеркнуть точно не подходящие ЦА, и оставить 3 идеально подходящие под задачи компании. Почему всего 3? Рекламный бюджет был небольшой, можно было задействовать всего 3 канала коммуникаций.

Итого получается: 3 ЦА x 3 канала коммуникаций x 3 ключевых посыла = 9 рекламных текстов со своими картинками и форматами. При бюджете в 178 тыс. руб. за 3 месяца компания собрала в 2,5 раза больше откликов, чем обычно. В среднем стоимость одного нанятого работника упала с 30тр до 7тр, а воронка рекрутинга выросла с 1,8% до 3,1%. Недополученную прибыль получили, в размере около 1 млн.руб. Есть смысл в таких кампаниях, как считаете?

Параметр	ЦА1	ЦА2	ЦА3	...
возраст	18-21	18-21	18-21	
пол	муж	жен	муж	
этническое происхождение	славянин	славянин	славянин	
уровень образования	студент, техникум	средняя школа	студент ВУЗа	
формат обучения	очно	нет	заочное	
специальность по образованию	менеджмент	нет	экономика	
место проживания	крупный город, арендуемая квартира/комната или общежитие	крупный город, арендуемая квартира/комната или общежитие	крупный город, квартира родителей	
места отдыха	ТЦ	общественные места	клубы	
социальное положение	рабочий	крестьянин	служащий	
окружение	учащиеся, рабочие, служащие 15-25 лет	коллеги по работе	"золотая молодежь"	
семейное положение	не женат	не замужем	не женат	
наличие детей	нет	нет	нет	
финансовая ситуация	нерегулярный доход, кредитные карты, помощь родителей	небольшой регулярный доход	кредитки, дебетовые карты, расходы за счет родителей	
профессиональная деятельность	курьер, мерчендайзер, продавец	мерчендайзер, продавец, оператор	нет	
отрасль	услуги населению	услуги населению	нет	
канал коммуникации	WhatsApp	Одноклассники, VK	telegram	
проблемы	нехватка денежных средств, неопределенность с местом жительства и профессиональной деятельностью	нехватка денежных средств, неопределенность с местом жительства, отсутствие профессии	контроль со стороны родителей	
мечты, желания	финансовая независимость	удачно выйти замуж	престижная работа	
что делает его счастливым	признание окружающих, стабильность	признание окружающих мужчин, доп. доход, премии, подарки	доверие, уважение	
мотивы	регулярный финансовый доход	престижная компания	перспективы	

3. Статистика, аналитика, прогнозирование. Очень часто в ATS / CRM системах по подбору персонала мы видим только статистику по воронке рекрутинга, по адаптации и т.д. Это всего лишь статистика, не аналитика! Для того, чтобы сказать, что это аналитика – она должна подсказывать что нам делать на основе полученных цифр. Анализируя статистику, мы должны увидеть проблемные зоны, участки бизнес-процессов. Проанализировать их, почему возникают, в какой конкретный период времени и по каким причинам происходит. И только после этого на основе статистики и аналитики делается прогноз, когда мы берем, например, прошлый год – в особых условиях летом мы набирали менеджеров по продажам в данном регионе согласно данной воронки подбора в таком-то количестве и с такой -то скоростью, по такой-то цене. В этом году нам необходимо увеличить количество новых сотрудников и соответственно необходимо для этого сделать 1, 2, 3, ... действий. То есть, мы делаем прогноз,

какие ресурсы нам потребуются и в каком количестве, какая будет конверсия с учетом текущих экономических и социологических реалий, чтобы удовлетворить потребность бизнеса.

Допустим требуется нанять 100 человек. В прошлом году в этот же период конверсия воронки рекрутинга была 5% (100 чел нанято из 2000 откликов=лидов). В этом году поменялась мотивация и приоритеты по формату работы у населения, поменялись уровни расходов (ЖКХ, аренда жилья, минимальная потребительская корзина, количество выпускников нужных нам специальностей, уровень миграции населения и т.д.). Учитывая эти данные строим математическую модель от обратного, от количества человек в найм до количества откликов, которые необходимо набрать для нужного результата). Модель строим на основе имеющихся данных и добавляем коэффициенты с теми факторами, которые знаем и уверены, что они повлияют на количество или качество откликов. В итоге мы можем спрогнозировать, что на этот год конверсия будет 3%. Соответственно воронка первичная должна быть 3 350 человек (тогда мы найдем те же 100 чел.).

Либо другой вариант вместо увеличения воронки рекрутинга – это корректировка ЦА. Например, снижение требований и увеличение вложений с обучение перед началом работы или в первые месяцы работы. Но это снова надо считать и сравнивать – что же будет выгоднее для компании. Или поиск другой ЦА, которая также будет подходить для вас. За счет этого нового для вас сегмента на рынке труда вы сможете без труда увеличить свою воронку рекрутинга. А возможно, стоит посмотреть на свои процессы – на каком этапе максимальный отток кандидатов – если телефонный звонок, попробуйте IP-телефонию и послушайте записи звонков, может стоит откорректировать скрипт; если доходимость до собеседования – используйте чат-бота с напоминками для кандидата и возможностью автоматической перезаписи на собеседование или хотя бы sms-рассылки.

Но все это можно увидеть и корректировать, когда вы обладаете информацией, и желательно в актуальном состоянии (онлайн или хотя бы 1-3 дня отставания), но не 1-3 месячной давности. Рекрутинг – очень живой, один час может перевернуть всю стратегию поиска, не говоря о тактике.

4. Лидогенерация потока кандидатов.

Берем статистику, делаем анализ и прогноз:

– смотрим на а) источники от куда пришли лучшие кандидаты, б) из какой они ЦА, в) по какой цене мы их получили

– смотрим не только на тех, кто трудоустроен, а на тех, кто успешно пошел испытательный срок и работает с лучшими показателями

– берем именно эту ЦА и именно за нее боремся на рынке труда

Какие инструменты вам понадобятся для автоматизации этих процессов:

– аналитическая система, например, Power BI, или сервисы, похожие на нее, в крайнем случае можно использовать Excel

– система кадровых данных, например, 1С – прием, увольнение, размер премий

– система учета подбора персонала – любая ваша ATS или SRM HR система, которая может дать вам информацию об источниках подбора кандидата и о его профиле (для ЦА)

– рекламные кабинеты не только на рабочих сайтах, но и в социальных сетях, все платежи в каналах и группах, которые вы совершаете в мессенджерах.

– система учета рекламных активностей типа Google Analytics, Яндекс.Директ

Собрать это все в аналитической системе можно через интеграцию или веб-хуки. Обратите внимание, что именно и как часто вам надо собирать и как это должно выглядеть в виде таблиц. Привлеките для реализации своих ИТ специалистов.

А для незабываемого контента используйте программы типа, Powtoon Video Maker – это сервис для создания коротких мультипликационных роликов. Пользоваться инструментом можно без специальных технических знаний.

5. Скоринг и верификация кандидатов.

Скоринг – система ранжирования, подсчета рейтинга лидов, откликов кандидатов в нашем случае. Это естественно необходимый процесс расстановки приоритетов. Обычно он сводится к определению того, насколько перспективным для рекрутера является тот или иной лид (кандидат), иными словами – определение степени готовности лида к выходу на работу в нашу компанию.

Квалифицированные лиды – это кандидаты, максимально соответствующие требованиям вакансии и готовые для работы с ним рекрутером. Неквалифицированные лиды – те, которые нуждаются в дополнительном изучении или стимуляции для выхода на переговоры с рекрутером. «Скоринг» на деле лишь означает размещение всех лидов в вашем персональном «хит-параде» в соответствии со списком значимых критериев по требованиям ваших вакансий.

Важно: произведя ранжирование ваших контактов, вы можете прийти к выводу, что у вас мало качественных лидов. Не переживайте по этому поводу – лучшие маркетологи мира могут похвастаться цифрой в 20% лидов, пригодных для немедленного контакта. А значит стоимость лида не должна быть высокой, от 20 до 200-250 руб за 1 лид. При воронке рекрутинга в 3% стоимость найма при работе только с квалифицированными лидами составит не менее 7,5тр. Но на то у нас и маркетинг в помощь – «дожимаем» неквалифицированные лиды и получаем воронку рекрутинга в 4-6%, а стоимость найма снижаем до 0,5-4,5тр.

В ГОСТ Р ИСО 9000-2008 (аналоге ISO 9000:2000) «верификация» определена следующим образом: «Подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены». Для HR же это означает, что в процессе поиска и отбора кандидатов мы выбрали тех, кто соответствует нашим требованиям – будь то профессиональные или личные качества кандидата на вакансию. Мы их проверили и удостоверились, что они действительно присутствуют.

Каким же образом автоматизировать этот участок работы в нашей экосистеме по работе с линейным персоналом, и что нам это даст?

– Скоринг и верификацию может делать чат-бот: зашейте в него вопросы и ответы, поставьте рейтинг (вес, как в KPI) каждого ответа. Когда бот задаст вопросы кандидату и получит ответы, он выдаст вам кандидата с баллами, например, 83% из 100%. Когда вы будете присваивать баллы ответам, у вас уже получится минимальный проходной балл для конкретной вакансии. Таких сценариев для бота можно написать десятки – бот один, сценариев много, под каждую вакансию свой. Настройте автоматический запуск бота при попадании нового лида по вашей вакансии – работайте в первую очередь с теми лидами, которые отберет бот для вас.

– Инструмент, которым мы все давно пользуемся – создание опросов на сайте hh.ru и прикрепление опросника к вакансии. В настройках вакансии можно поставить «галочку» – обязательны ответы на вопросы при отклике на вакансию. В откликах на вакансию вы видите в % насколько кандидат правильно /подходяще для нас/ ответил на наши вопросы. Загружайте к себе в систему только тех, кто вам подходит, остальным сразу отказывайте.

– Аналогичную функцию несут в себе множество онлайн тестов и опросников, как уже разработанные под конкретные профессии (например, менеджер по продажам, оператор на телефоне и т.д.) – направляете ссылку кандидату, он отвечает на вопросы. Данные по его ответам вы видите в личном кабинете на сайте компании, которая предоставила тест. Как правило подобные компании имеют открытый API, с помощью которого довольно просто сделать интеграцию между вашей ATS/CRM системой и не «прыгать» между двумя инструментами – системой подбора персонала и сторонней компанией, проводящей опрос.

– Ну и конечно известный нами метод интервью по кейсам. Однако, мало кто заносит ответы в цифровом виде в учетную систему подбора, но это тоже можно сделать и вести унифицированные вопросы-ответы на вакансию. Просто сделайте web-страницу с опросником /кейсами – и собирайте в одном месте ответы, сравнивайте их между собой. Самый простой

способ, если у вас нет никакой CRM системы или ресурсов для ИТ-разработки – это используйте Google-формы. Преимущество этого инструмента в том, что вы сами можете написать кандидату и приложить ссылку на ваш опросник в Google или на готовый опросник, приобретенный у сторонней компании. Чат-бот и hh.ru – это автоматическое срабатывание только при отклике кандидата.

При наличии единой информационной HR системы, единого информационного пространства, куда вы будете подключать все прочие инструменты, этот инструмент также можно в нее интегрировать. Можно будет запускать (чат-ботом, через смс или e-mail) автоматические рассылки кандидатам для получения ответов на вопросы, в том числе подтверждение возраста, места проживания, других формальных признаков, можно через роботизированные процессы или триггеры – сразу при попадании контактов кандидата в базу данных. Этот процесс экономит уйму времени ваших рекрутеров. Представьте себе: рекрутер ищет резюме, закидывает его в базу и прикрепляет к вакансии. Срабатывает автоматический запуск сообщения (по выбранным вами каналам коммуникации). Кандидат получает сообщение – отвечает на вопросы. После чего либо получает звонок от рекрутера с приглашением на встречу, либо вежливый отказ. Время рекрутера на этом этапе сокращается в 3-4 раза, плюс он не слышит этого грустного слова «нет», а также перестает чувствовать себя роботом, повторяющим одни и те же фразы из скрипта. Но да, а где экономика... Пример:

При затрате на рекламную кампанию ~ в 100тр на лидогенерацию лидов и 45тр на оплату за пользование сторонним тестом, мы получаем не 500, а 1500 кандидатов. Из них, при той же конверсии в воронке рекрутинга в 3%, на выходе получаем не 25, а 75 кандидатов в найм. И обрабатывают их те же 2 рекрутера. Экономия ФОТ рекрутеров в 3 раза, закрытие потребностей бизнеса быстрее в 3 раза. Прибыль – считайте сами.

6. Адаптация, обучение и развитие.

То же самое делаем с адаптацией, обучением и развитием, карьерным ростом. Сначала анализируем, есть ли в нашей компании горизонтальный и вертикальный рост.

– Если «политика партии» поощряет подход «забота и развитие персонала» (так как он экономически выгоднее) – строим матрицу функций и компетенций, выделяем основные сквозные и дополнительные, способствующие вертикальному и / или горизонтальному росту. После чего анализируем нашу систему обучения и систему информирования о том, как специалист может профессионально развиваться в нашей компании, то есть строим карьерные профили.

– Если же компания устроена так, что «глубокое погружение» во время адаптации и кадровые перестановки не приветствуются, и вся система направлена на удержание сотрудника на конкретном месте – ищем компетенции, позволяющие выполнять конкретную работу с большей эффективностью, и выстраиваем систему обучения по ним.

– Предполагаю, что есть варианты такого устройства компаний, где ни адаптация с участием HR, ни обучение, ни развитие, не нашли своего развития. Такое тоже существует. Например, стоимость подбора персонала может быть дешевле стоимости обучения; либо, учить просто нечему (например, копают рабочие траншеи – у них один девиз от бригадира будет «бери больше, кидай дальше». Да и с гаджетами такая категория персонала не очень дружит. Поэтому для таких компаний совет один – листаем дальше.

Для тех же, кому есть что автоматизировать в этой части, давайте рассмотрим инструменты для встраивания в нашу экосистему.

– Первое и основное – у вас должна быть понятная массовой категории персонала система – куда и благодаря чему они могут и будут двигаться внутри компании. То есть вам необходимо эту систему визуализировать. С помощью чего это можно сделать: графические программы типа PowerPoint, веб-страница на карьерном сайте, короткая игра (бродилки, стрелялки, лабиринты, ...), справочник с раскрывающимися списками (как на рабочих сайтах), онлайн-мага-

зин должностей с подбором по параметрам (в нашем случае параметрами могут быть заработные платы, города локации, уровень/категория должности, грейд по квалификации, ...) и так далее. Главное – наглядно и понятно.

– Второе, важное – должна быть система обучения с курсами, которые сотрудник может выбрать сам или они ему будут назначены. Для этого используются LMS системы (выбирайте ту, которая без труда встроится в вашу основную HR платформу). Курсы можно покупать, делать под заказ или разрабатывать свои самостоятельно (в этом случае вам понадобится специалист – разработчик электронных обучающих курсов, его задача не написать курс – это делают тренеры и методологи, а корректно перенести информацию в систему и настроить курс – баллы, шаги, вариации если-если и так далее).

– Третий ваш шаг – это контент. Контент курсов, регламентов, приложений, инструкций, справочная информация, фотографии, схемы, образцы заявлений, справок, аттестационных листов и т.д. Это называется База знаний. Она может быть встроена как модуль в CRM системы, либо делается в виде web-страниц на конструкторах, довольно простых, так что выложить и оформить все это – не сложно, специальной подготовки для этого не требуется. Но в этом случае потребуется много времени. Я предпочитаю использовать для этой работы контент-менеджера. Он намного быстрее справится с этой работой, так как знаком с возможностями и функционалом конструкторов баз знаний.

– Четвертым шагом вам потребуется инструмент, который будет работать с вашими сотрудниками в автоматическом режиме (так как их много в этой категории и содержание штата менеджеров по адаптации, тренеров для работы в ручном режиме, не окупит этот процесс – текучесть персонала в массовке довольно высока). На мой взгляд, самым оптимальным инструментом тут будет чат-бот. По подготовленному вами один раз сценарию он проведен пре- и онбординг, напомним и подскажет новому сотруднику все, что ему надо знать перед и в момент выхода на работу; проведет его через знакомство с компанией, доставит информацию о всех назначенных ему курсах, соберет обратную связь после обучения, в момент и после испытательного срока, подскажет где почитать нужную информацию из базы знаний, пришлет ссылки на образцы заявлений, служебнок и так далее.

– Только после этих 4 шагов вы можете приступать к внедрению и развитию этого участка, соединяя все инструменты в сплошную последовательность бесшовного процесса по работе с персоналом.

7. Коммуникации линейного персонала с работодателем.

Какая у вас есть коммуникация между сотрудниками и руководством? А какая бы вас устроила? Этот раздел автоматизации незначителен, но очень показателен. Почему, спросите вы? Все просто – готовность получить обратную связь от рядового специалиста, а также быстро отреагировать на нее, а потом еще предпринять необходимые управленческие действия и снова сообщить об этом своим сотрудникам – далеко не каждая компания к этому готова.

Основная ошибка в данном блоке – собирать информацию от сотрудников и не давать обратной связи. Так что, если не готовы к подобному подходу – лучше не начинайте. Критика далеко не везде воспринимается как инструмент для усовершенствования процессов, условий, системы мотивации и так далее. Не раздражайте коллектив создавая видимость «мы вас слышим».

Для тех же, кто готов слушать и слышать «боли» своих рядовых сотрудников, выявлять нерадивых руководителей и меняться во всем остальном – поехали. Вам потребуются следующие инструменты.

– Для любой коммуникации требуется контент. Все то, что я описывала в прошлом пункте, а также любая другая информация, которой вы хотите делиться с сотрудниками. Привлеките отдел кадров к этим работам, АХО и ИТ – это основные отделы, которые в ручном режиме исполняют каждый запрос. Снова используем Базу Знаний как место хранения всех

бланков и регламентирующих документов, справочной информации. Сюда же подключаем все справочники – базу сотрудников, по каким вопросам (в том числе можем прописать и группы по интересам, или профессиональным темам для обмена знаниями). Тут же может быть корпоративная библиотека (в идеале, отслеживайте что и в каком объеме читают, когда читают, собирайте запросы на необходимую литературу или видео-контент, дополняйте ее мастер-классами и лекциями сотрудников. Сюда же можно подключить интеграцию с 1С, полезно, например, для ответов на запросы типа «сколько у меня дней отпуска» или «какими льготами я могу воспользоваться как донор крови / мать-одиночка / многодетный отец / ...»

– Получение, обработка и доставка обратной связи и т.д. Это важный момент! Когда люди находятся в разных офисах, соответственно, очень важно получать оперативную информацию в доступном виде и очень быстро ее обрабатывать, а также давать обратную связь. Поэтому тут используйте любой приемлемый для вас формат коммуникации, а может и все сразу: чат-бот в мессенджерах или голосовой, смс-рассылка со ссылками на нужные страницы с контентом, e-mail рассылки, групповые ВКС (видео-конференц-связь). Для обработки информации можно использовать «мозги» чат-бота, либо «мозги» вашей HR системы (CRM системы для этого подходят лучше, чем ATS системы, в них всегда есть встроенный модуль аналитики, куда можно подтянуть данные по всем запросам / ответам). Либо использовать аналитические программы, типа Power BI. На BI проще строить аналитические дашборды, так как она представляет собой усовершенствованный excel, который отлично визуализирует все полученные данные.

– Полученная обратная связь требует ответа. Всегда. Продумайте процесс донесения, обсуждения, принятия и реализации решений на базе собранной информации. И делать это надо быстро – дни, максимум неделя, и ДО того, как вы запустите новый опрос или новую рассылку. Когда вы не даете обратную связь сотрудникам, которые их прошли, то на второй раз они подумают стоит ли их проходить, а на третий раз и вовсе откажутся. Либо запускайте информацию, результатами которой вы сами можете управлять.

– Всегда сообщайте срок ответа на запрос. Лучше эти сроки зашить в сценарий чат-бота, например. И контролировать получен ли исполнителем запрос и соблюден ли срок ответа по запросу.

– Никогда не отправляйте новую рассылку прежде, чем сообщили результаты предыдущего запроса. Если только вы не обозначили довольно долгий срок сбора информации. Например, собирая пожелания для графика отпусков от сотрудников, вы можете дать время на ответы один месяц, обозначив этот срок в разосланной информации. Или, в январе сделать рассылку с целью сбора предложений о том, как бы коллеги хотели поздравить друг друга на 23 февраля и 8 марта. За это время у вас могут выйти какие-то новостные рассылки или новые опросы.

– Обратная связь не обязательно должна быть в виде графиков, это может быть информирование типа «Тогда-то был опрос на такую-то тему, результаты по которому мы обещали сообщить сегодня. Рассмотрев все ваши замечания и пожелания, компания вынесла такое-то решение, которое закреплено в таком-то документе, ознакомиться с ним вы можете по этой ссылке. Благодарим вас за внимательность и неравнодушие к повышению благополучия нашей компании!». Или «Благодаря вашим пожеланиям на новогодний корпоратив приезжает такая-то музыкальная группа! Надеемся, что теперь танцы будут зажигательными!»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.