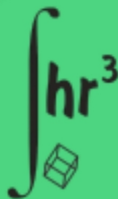


#TR

ЭКОСИСТЕМА РАБОТЫ С ЛИНЕЙНЫМ ПЕРСОНАЛОМ

Олеся Филиппова, Оксана Бендюкова,
Антонина Камардина, Алима Фурманова



18+

**Алима Фурманова
Олеся Филиппова
Антонина Камардина
Оксана Бендюкова**

**Экосистема работы с
линейным персоналом**

Серия «Все о массовом
подборе персонала», книга 7

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68329850

SelfPub; 2022

Аннотация

70 лет – таков опыт наш суммарный опыт работы на 4х экспертов по организации HR процессов в массовке. 5 лет назад мы организовали профессиональное сообщество HRv3 и делимся знаниями с теми, кому они нужны. Ранее нами уже были изданы узкопрофильные книги по отдельным HR процессам в этом сегменте, некоторые были с уклоном по отраслям бизнеса. В свой первый юбилей мы решили собрать всю практику нашей работы по организации и оптимизации работы с линейным персоналом. Эту книгу ты и держишь сейчас в руках. В итоге получился практикум по организации экосистемы

работы с линейным персоналом. Мы постарались охватить все блоки работ с массовым персоналом. С удовольствием делимся с тобой своими инсайтами, набитыми шишками, проверенными стратегиями. Твой искренний отзыв о прочитанном станет лучшим подарком на наше 5-летие!

Содержание

Введение	5
Определение	7
Профиль должности	8
Анкета соискателя	12
Мониторинг рынка труда	17
Воронка подбора персонала	22
Бюджет отдела подбора персонала	45
Стоимость кандидата	53
Мотивация сотрудников отдела подбора персонала	59
Нематериальная мотивация	75
Отчетность отдела подбора персонала	80
Автоматизация	94
Конец ознакомительного фрагмента.	119

**Олеся Филиппова,
Оксана Бендюкова,
Антонина Камардина,
Алима Фурманова**
**Экосистема работы с
линейным персоналом**

Введение

Любите ли вы массовый подбор, так как люблю его я? Все мои книги начинаются с данной фразы. Им я уже занимаюсь 17 лет, и он так же приносит драйв, удовольствие. И даже тогда, когда он по различным причинам начинает работать не правильно, либо все делается правильно, а он не работает, бросить его не хочется, а даже наоборот интересно найти тот «винтик», который сломался и выявить причину, по которой это случилось.

В 2018 году я закончила Плешку и защитила дипломную работу по теме «Массовый подбор персонала». Тогда мой научный руководитель Ольга Борисовна Разволгина сказала

мне, что из этой дипломной работы получится неплохая книга. И вот 2019 году вышла моя первая книга в соавторстве с Оксаной Бендюковой «Массовый подбор персонала».

Совместно со своими коллегами из профессионального сообщества HRv3 мы решили написать книгу, которую ты держишь сейчас в руках и описать не только подбор (он описан и в нашей первой книге и в других наших отраслевых книгах). В этой книге собрана вся практика моей работы в массовом подборе. Если ты хочешь именно почитать про общий массовый подбор, ты держишь нужную книгу. Если тебя интересует нестандартный массовый подбор, то полезно будет прочитать книги по отраслевому массовому подбору. Эта же книга более расширена: обновлена практика работы в массовом подборе, которая была описана в первой книге.

В данной книге мы решили описать именно систему работы с линейным персоналом. Мы включили в нее и работу (адаптацию) новичка, и личностные ценности сотрудников, описали почему это важно и даже включили немного имиджевых вещей, которыми мы пользуемся в работе, и много других фишек с которыми сталкиваемся в ежедневной работе с линейным персоналом.

Можно многое перечислить во введении, но полезнее прочитать книгу до конца. Поверь, будет интересно!

Определение

Как и в любой книге, мы дадим свое определение экосистемы работы с линейным персоналом.

Это комплексная система работы с персоналом, работающих на линейным позициях, которая включает в себя начало работы с потенциальным сотрудником, который находится вне системы компании, дальнейший ввод его в компанию и ведение его на протяжении всего времени работы в компании и заканчивая его увольнением и/или возможностью возвращения сотрудника обратно в систему компании.

Как вы видите из данного определения, экосистема включает в себя несколько крупных блоков по работе с линейным персоналом, такие как:

1. Подбор;
2. Адаптация;
3. Обучение;
4. Развитие;
5. Корпоративная культура;
6. Уменьшение текучести и ряд других блоков.

Далее мы рассмотрим их более подробно и покажем как решаем те или иные задачи на практике.

Профиль должности

Итак, начнем с основного: кто же нам нужен и кто уже работает в нашей компании?

Если вы пришли в компанию и обнаружили, что профиля должности нет, либо он есть, но он не актуален, то вам необходимо его составить или обновить информацию в нем.

Профиль должности должен включать в себя:

1. профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы;
2. личностные 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, как кажется в начале. Всегда трудоемко собирать необходимую информацию: кто же действительно нужен нашей компании?

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

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

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 срок работы в компании. Эта информация необходима чтобы понимать, сотрудники какого профиля 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. Приезжаю в магазины, рестораны, склады и т.п. с целью на месте посмотреть кто работает на точках, что сотрудник делает в течение рабочего дня, с какими трудностями сталкивается в течение рабочего дня, какая корпоративная культура царит внутри объекта, есть ли у них свои традиции.

3. Общаюсь с сотрудниками объектов, которые работают более 6 месяцев. Во время бесед выясняю, почему они работают именно в данной компании (определяю ценность материальной и нематериальной мотивации), что именно им нравится в трудовых обязанностях, а что не нравится.

4. Беседую с руководителями объектов, выясняю их видение профиля идеального сотрудника, какие существуют обязанности у сотрудников, как происходит обучение, наставничество и адаптация новых сотрудников.

5. Изучаю профессиональные стандарты, принятые в РФ (к этим документам обращаюсь для уточнения списка компетенций и сопоставляю при беседах с руководителями).

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

Я не советую вносить в профиль должности стандартные графы, такие как: цель должности, задачи должности и другие. В массовом подборе в данных графах нет особой 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 менеджеры по подбору персонала могли быстро в нем сориентироваться.

Профили должности лучше составлять красочными, и

легкими для визуального восприятия.

ПРИМЕР ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ ПРОДАВЦА-КОНСУЛЬТАНТА

Критерии и требования к кандидату

- Грамотная речь
- Вежливость
- Настойчивость
- Умение добиваться результатов

1. Подготовка зала к работе;
2. Выставление продукции на витрины;
3. Консультирование покупателя по товару;
4. Помощь в выборе продукта.

- Умение принимать самостоятельные решения
- Умение улаживать конфликтные ситуации
- Знание техники продаж

Образование не имеет значения

Возраст от 18 до 35 лет

Гражданство РФ

- коммуникабельность
- стрессоустойчивость
- ответственность
- трудолюбие
- активность

Опыт работы не имеет значения

График работы 2/2, 5/2 по 12 часов

Это пример того, как может выглядеть стандартный профиль должности.

Анкета соискателя

В данной главе мы разберем с вами анкету для собеседований.

Анкета должна быть обязательно! Но она должна быть:

1. минимальной по количеству заполняемой соискателем информацией;
2. понятна;
3. визуально лаконичной – структурной;
4. быстро читабельной, что бы взглянув в анкету, мы могли сразу по формальным признакам и графологии оценить соискателя

Есть должности, при подборе на которые кандидатов необходимо проверить службой безопасности компании. Тогда вы даете общую анкету, проводите собеседование, и после того как вы понимаете, что соискатель подходит и соответствует профилю должности, даете ему для заполнения уже анкету для проверки его личных данных.

Анкета для проверки личных данных соискателей во всех компаниях обычно разрабатывается самой службой безопасности, и в каждой компании она своя. Поэтому пример данной анкеты я не буду приводить, а вот пример анкеты, которую я везде 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». Если же компания только открывается, то я просто внедряю данную анкету, и все сотрудники работают по ней. Не забываем, что в книге мы говорим о массовом подборе персонала, поэтому данная анкета не подойдет для собеседований вышестоящих должностей.

Пример анкеты соискателя



Должность				
ФИО				
Дата рождения		Полных лет		
Гражданство	Патент имеется? (для определенных стран)			
Контактный телефон	Номер телефона, привязанный к WhatsApp			
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 ищете?	<input type="checkbox"/> постоянную	<input type="checkbox"/> временную на _____ месяцев		
Какой график работы рассматриваете?	<input type="checkbox"/> гибкий	<input type="checkbox"/> 5/2	<input type="checkbox"/> 2/2 <input type="checkbox"/> 6/1	
Сколько часов в день Вы готовы работать?	<input type="checkbox"/> 4-6 часов	<input type="checkbox"/> 6-8 часов	<input type="checkbox"/> 8 часов <input type="checkbox"/> 12 часов	
Ваш опыт работы	Период работы	Название организации, должность	Должностные обязанности	Причина увольнения
Как Вы узнали о вакансии?				
Дата заполнения анкеты		Подпись		

Вы, наверное, заметили, что в анкете соискателя нет графы, которую многие компании вставляют в анкету соискате-

ля – «укажите важные для Вас факторы, при выборе работы» и соискатель должен проранжировать данные факторы от 1 до 10, где нельзя одни и те же факторам ставить одинаковую оценку.

Я не вставляю данные факторы в анкету, так за все время моей работы в массовом подборе я встречала единицы соискателей, которые правильно выполнили данное задание в анкете. Вы наверняка сталкивались с тем, что соискатели любят ставить везде один показатель для всех факторов. И нам все равно приходилось выяснять, какой для соискателя самый важный фактор при выборе работы, а какой второстепенный. Поэтому советую, если вам это действительно необходимо выяснить, лучше задать этот вопрос во время собеседования. И тогда это будет более актуальная и достоверная информация нежели, когда кандидат отвечал на этот вопрос в анкете. Также, часто на этом этапе соискатель начинает задумываться при заполнении анкеты, и вместо того, что бы быстро ее заполнить, тратит больше времени. О том, как правильно оценивать кандидата по ранжированию факторов мы с вами поговорим далее в другой главе.

На заполнение анкеты я выделяю время пять минут, и этого времени вполне достаточно, что бы 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 уточне-

ние данных, которые указал соискатель в анкете.

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 существенные.

Работая в массовом подборе, мы проводим мониторинг рынка труда каждые три месяца. В 2021 году я делала мониторинг рынка труда настолько часто (каждый месяц, а иногда каждую неделю), что мне казалось, что я уже все знаю о компаниях-конкурентах. Это было связано с тем, что некоторые бизнесы почувствовали отток кандидатов, при этом очень существенный, особенно в Riteal и Noreca. Работодатели начали бороться за кандидатов и часто пересматривать уровень заработных плат линейных сотрудников. На некоторых позициях заработные платы выросли в 1,8 раз в течение полугода. В связи с этим необходимо было быть в курсе, что происходит у конкурентов с точки зрения материальной мотивации линейного персонала.

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 пять способов проведения мониторинга рынка труда:

1. **Мониторинг рынка труда путем изучения объявлений на рабочих сайтах.** Я обычно захожу на сайт «Яндекс.работа». Данный сервис удобен тем, что мне нет необходимости заходить на многие рабочие сайты, чтобы найти необходимую информацию. Данный способ имеет один большой минус – не всегда информация, описанная в вакансиях актуальная и достоверная, но данным способом я пользуюсь, и он помогает, когда мониторинг рынка труда необходимо сделать быстро.

2. **Мониторинг рынка труда путем обзвона компаний и выяснения необходимой информации.** Более трудоемкий вид мониторинга, чем вышеописанный. Тоже имеет свой небольшой минус. Не все компании готовы по телефону рассказать обо всех условиях и иногда мы слышим фра-

зу; «Приходите на собеседование, я вам все подробно расскажу», либо: «Это более подробно вам расскажет на собеседование руководитель».

3. Мониторинг рынка труда путем участия в собеседованиях и выхода на обучение. 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 вполне реально. Мониторинг рынка труда путем участия в собеседованиях – трудозатратное мероприятие, но я выхожу из этого следующим образом: (конечно, для исследования я беру не маленькие компании, а крупные, где департамент по персоналу большой) делаю рассылку по всему департаменту персонала и прошу подключиться к проведению такого вида мониторинга. Желаящие поучаствовать всегда находятся, и каждому кто готов участвовать, даю одного-двух конкурентов, которые они должны промониторить данным способом. Каждый участник получает инструкцию, что им надо выяснить и как себя вести, естественно обозначаю сроки. Потом полученную информацию соединяю в единый файл, анализирую и даю выводы.

4. Мониторинг рынка труда через сторонние организации. Дорогостоящий мониторинг. Если у вас есть фи-

нансовая возможность, то замечательно, так как вы не будете отрывать своих сотрудников от рабочего процесса.

5. Мониторинг рынка труда через действующих или бывших сотрудников компании. Я нахожу резюме сотрудников из компаний конкурентов, обзваниваю их, предлагаю работу у нас и заодно выясняю какая мотивация была или есть в их компании.

ПРИМЕР АНАЛИЗА РЫНКА ТРУДА ПО КОНКУРЕНТАМ.

<i>Мониторинг рынка по должности повар</i>					
Название ресторана	Зарботная плата	График работы	Социальный пакет	Нематериальная мотивация	Должностные обязанности
Ресторан 1	110 руб./час	2/2	Белая з./п.	Премия 5000 рублей при отработке 40 часов в неделю	Приготовление заготовок, холодных и горячих блюд
Ресторан 2	130 руб./час	5/2 по 12 часов	Зарботная плата смешанная	Нет	Приготовление горячих блюд, уборка помещения
Ресторан 3	135 руб./час	2/2	Нет (серая зарботная плата)	Нет	Приготовление холодных и горячих блюд

<i>Среднее по рынку</i>	125 руб./час	2/2	Смешанная зарботная плата	Нет	Приготовление холодных и горячих блюд

Допустим, у нас в компании зарботная плата повара составляет 110 рублей в час, график работы при этом мы предлагаем только 6/1 по 12 часов. Я делаю вывод, что мы на данный момент по должности «Повар», находимся ниже рынка, к тому же предлагаем сотрудникам не очень выгодный

график работы, тогда как у других конкурентов условия более привлекательны. Я делаю предложение о том, что нашим поварам необходимо поднять заработную плату до средней по рынку, поменять график работы. Обосновываю, почему это необходимо сделать (привлечем более квалифицированных сотрудников, снизим текучесть персонала и т.д. в зависимости от ситуации, которая на данный момент существует в компании), прилагаю мониторинг рынка труда как обоснование и направляю данный документ директору по персоналу.

Аналогичный мониторинг рынка труда я делаю по каждой должности минимум раз в год, а по критичным должностям с большой текучестью персонала соответственно делаю каждый квартал. Подобную аналитику делаю и по тем городам, в которых мы представлены.

Если в городе присутствия нет аналогичных объектов, тогда я анализирую другие компании и сравниваю их с точки зрения аналогичных должностных обязанностей. Если же в городе или населенном пункте количество конкурентов минимальное, тогда я анализирую близлежащие города и населенные пункты, куда могут добираться жители с данного города для работы. Анализ заработных плат также провожу, учитывая стоимость передвижения из одного города в другой.

Воронка подбора персонала

Для того чтобы начать подбор персонала, необходимо заранее рассчитать воронку рекрутинга (или воронку подбора персонала).

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 данных воронку просчитать просто не возможно. 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 необходимо учитывать еще сезонность активности поиска работы, ситуацию на рынке труда и занятости, а также какую позицию в подборе персонала занимают главные конкуренты, если такие имеются на рынке труда. То есть мы можем на основании всех этих данных примерно предположить воронку.

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 просчетов 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 по законодательству РФ.

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. Например: «Распитие алкогольных напитков в общественном месте». Русский менталитет иностранный ТОП-менеджер долго понять не мог.

Прежде чем приступать 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 работает. Поэтому под данную компанию я разрабатывала примерную воронку, которую в дальнейшем корректировала в течение года работы на этом проекте. Связано это было именно с тем, что входных данных у меня почти не было.

В любом случае, когда вы начинаете работать над массовым подбором, необходимо учитывать основные показатели:

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

После сбора всей необходимой информации мы начинаем анализировать рынок труда, интернет-ресурсы, ВУЗы, которые выпускают требуемых специалистов, ситуацию с безработицей в том или ином регионе. Исходя из этих данных, мы составляем примерную воронку подбору персонала. Если в компании имеется автоматизированная система подбора, то составить воронку не представится сложным.

В моей практике предварительный расчет воронки рекрутинга был следующий:

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 было. В связи с этим у меня начало воронки

было очень большим. В дальнейшем при работе в компании воронка у меня 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 добиваться нужного для нас результата.

Итак, почему важна для нас воронка подбора персонала:

1. Время: скорость принятия решений – скорость сбора и отработки информации – скорость уведомлений и получения обратной связи;
2. Деньги: выявление и сокращение затрат и потерь – отказ от нерентабельных ресурсов – повышения прибыли;
3. Качество: конкуренция в отрасли – бренд, узнаваемость, лояльность.

Как к воронке подбора относится рекрутер? Примерно так:



- Цифры

- Выполнил первый показатель

- Выполнил следующий показатель

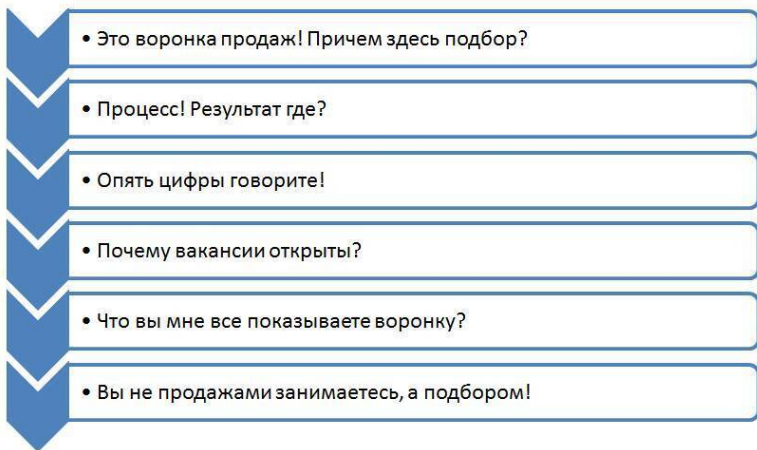
- Ой, не выполнил третий показатель

- Вот привязались к этим цифрам!

- Зачем это надо?

Как к воронке подбора относится руководитель объекта?

Примерно так:



Слышали эти слова, когда начинали разговор о воронке? Я очень часто их слышу, даже иногда 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 ее все равно отслеживаю и анализирую и постепенно (на конкретных примерах) приучаю и показываю, почему данный инструмент в массовом подборе очень важен.

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

Почему руководителю объекта важна воронка подбора

персонала – важно качество и отсутствие текучести персонала (качество) и сокращение затрат (деньги).

Давайте рассмотрим 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 – правильность 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 процессах массового подбора:

1. Это анализ источников подбора персонала;
2. Это анализ работы рекрутера;
3. Это анализ работы руководителя;
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 соискателей на собеседование;
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

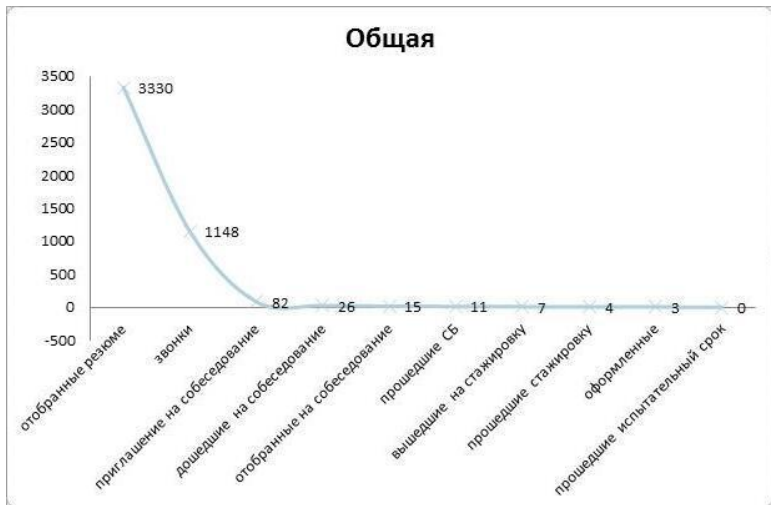
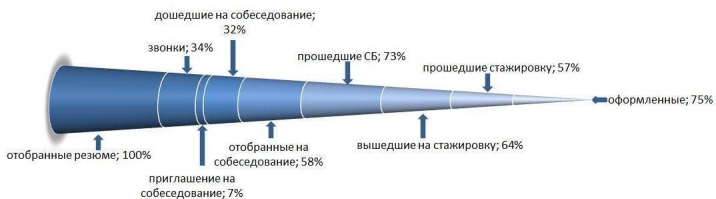


Рисунок 2

Как пример, показана воронка 1 дня. Каждый специалист по подбору персонала в конце рабочего дня заносит 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 трудоемкий.

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 нравится, 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 советую пользоваться и вам, так как система сама будет цветовыми индикаторами 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 отрабатывает его возражения. Идеальный звонок не должен превышать 2 минут и не должен быть менее 1 минуты.

3. Обратите внимание на временной промежуток между наборами. Идеальным промежутком 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 свой функционал. А может, красит ногти, или глаза. Был у меня такой случай в практике, когда я стала просматривать камеры в одном из своих филиалов, то увидела, что мой менеджер по персоналу разговаривает

по личному телефону и пилочкой подпиливает ногти.

Количество отработанных резюме (2 этап).

Если данный показатель не выполняется, то вам необходимо провести анализ:

1. Правильно ли у вас выбраны источники подбора, то есть провести анализ, а действительно ли на этих источниках есть необходимое количество кандидатов, подходящих под ваши формальные требования. Например, вы используете источник подбора – vk.ru, и в основном к вам откликаются молодые люди в возраст от 14 до 25 лет, а вам необходимы сотрудники в возрасте от 21 до 45 лет. Либо, например, вы пользуетесь сайтом hh.ru и основная масса резюме и откликов идет с гражданством РФ, а вам необходимы люди с гражданством СНГ.

2. Отрабатывают ли менеджеры вовремя полученные отклики. Иногда менеджеры ждут входящих звонков и отрабатывают отклики постепенно. Они имеют свойство накапливаться и в результате, пока менеджер до них все-таки добирается, они становятся уже не актуальными.

3. Работает ли менеджер по холодной базе и правильно ли он сделал выборку резюме.

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, 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...!».

Тогда необходимо проанализировать 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 завершён звонок, если кандидат отказался от нашего предложения.

Это помогает мне в дальнейшем скорректировать работу сотрудника для улучшения данного этапа воронки.

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 персонале. А тем самым начнем переход от массового подбора к точечному подбору.

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.

Количество отобранных соискателей на собеседование (6

этап).

Мы иногда сталкиваемся с тем, что доходимость соискателей хорошая, а вот отобранных мало, в связи с чем все другие показатели воронки становятся низкими. Какие мероприятия необходимо провести, чтобы данный показатель повысить:

1. Прослушать телефонные переговоры менеджеров с целью выяснения – задают ли они все необходимые вопросы для отбора кандидатов по резюме, либо они приглашают на собеседование всех подряд.

2. Проанализировать правильно ли менеджер проводит скрининг резюме кандидатов, обращает ли он внимание на важные моменты в резюме.

3. Провести анализ причин отказов прийти на собеседование. Если причины адекватные и часто встречаются, то необходимо провести разъяснительную работу с менеджерами.

4. Провести совместное собеседование с целью понимания, какие вопросы задаются и на что обращается внимание. А может руководитель ищет «матрешек» и обращает внимание только на внешний вид соискателей и проводит только формальное собеседование.

5. Запустите программу тайный соискатель с целью выявления ошибок при проведении собеседований.

Количество соискателей, прошедших стажировку (7 этап).

Прежде чем мы направить сотрудников на обучение, мы

выводим их на стажировку на объект, чтобы была возможность посмотреть работу действующих сотрудников и самим попробовать выполнять какие-то минимальные должностные обязанности. Этот этап сильно зависит от руководителя объекта (точки, отдела) и от того, имеется ли наставник. Этот этап показывает, правильно ли проведена первоначальная адаптация сотрудников.

Мероприятия, которые повышают конверсию на данном этапе воронки:

1. Тайный стажер, который хорошо выявляет проблемные зоны в первый день стажировки. Например, выдали грязную форму, или например, не объяснили что делать и т.д.

2. Проведите анализ работы руководителей, который выявит ТОП-руководителей, у которых больше всего людей не проходят стажировку. Проведите с ними разъяснительную беседу.

3. Посетите объект (точку или отдел) понаблюдайте и пообщайтесь с сотрудниками, возможно у них «диаспора», и они не хотят видеть новичков в своей команде. В связи с этим «выживают» их.

4. Возьмите и проанализируйте обратную связь от стажеров, что им понравилось, а что не понравилось, каким образом с ними проводилась работа по адаптации, обучению.

Количество соискателей, вышедших на обучение (8 этап).

Поднять конверсию на данном этапе можно следующими способами, мои действия:

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 успешно сдавших аттестацию (9 этап).

Мы, подборщики, если правильно провели отбор кандидатов, мало влияем уже на данный этап воронки подбора. Но мы же с вами в книге рассматриваем всю систему работу с линейным персоналом. Этот этап полностью зависит от отдела обучения. Здесь главную роль играет тренер и программа обучения.

Если конверсия низка, то я вам советую:

1. Посетите несколько тренингов, как слушатель, пообщайтесь с другими обучающимися. Выясните, доступно и понятно дается ли информация?
2. Возьмите и проанализируйте причины непрохождения аттестации. По часто встречающимся причинам проведите

рабочую встречу и иницилируйте пересмотр программы обучения.

3. Посмотрите в каких условиях проходит сдача аттестации. Периодически я встречала ситуации, что сотрудник сдавал аттестацию и при этом выполнял должностные обязанности, соответственно он отвлекался, в связи с чем аттестацию он проваливал.

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 того, как адаптируется и обучается новый сотрудник в отделе;
5. Провожу выходное собеседование всех сотрудников данного отдела с целью выявления истинных причин увольнения сотрудников.

Количество сотрудников, прошедших испытательный срок (11 этап).

Например, у вас в компании низкое количество новичков, прошедших испытательный срок. Зарплата одного менеджера по продажам, допустим, 50 000 рублей в месяц. Текучесть сотрудников, находящихся на испытательном сро-

ке равна 35% в год.

Некоторые руководители отделов продаж часто любят говорить следующую фразу: «Ничего страшного, других наберете!», когда вы им говорите, что в его отделе большая текучесть новичков. А вот когда вы 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. Текучесть во время испытательного срока в год 35% – 2 человека;
3. Прямые затраты в связи с заменой одного менеджера = 117 162,50 (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	
<i>Оплата за совмещение</i>	10 000
<i>Поиск нового сотрудника</i>	8 900
<i>Адаптация нового сотрудника</i>	16 475
<i>Обучение нового сотрудника</i>	18 475
<i>Потеря результативности</i>	55 000
Итого:	117 162,50 руб.

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.

Бюджет отдела подбора персонала

Бюджет составляется примерно во всех компаниях одинаково. Поэтому в данной главе затрону только основные принципы при составлении бюджета на год и расскажу, как правильно распределить бюджет на год в зависимости от сезонности подбора персонала.

При расчете годового бюджета мы должны просчитать и утвердить основные статьи бюджета:

1. ФОТ сотрудников отдела подбора персонала, включая запланированную индексацию заработных плат;
2. Стоимость источников подбора персонала;
3. Стоимость автоматизированной программы для подбора персонала;
4. Командировки;
5. Стоимость чат-бота;
6. Стоимость телефонии (сотовой связи);
7. Выделение денежных средств на реферальные программы и проверок тайным соискателем.

Это основные статьи бюджета, которые мы как руководители отдела подбора персонала защищаем, и согласно которым в дальнейшем работаем. За все остальные статьи расходов, такие как стоимость одного рабочего места, канцелярские товары и т.п. отвечают ответственные сотрудники других подразделений. При необходимости, если вам данная ин-

формация нужна для просчета ROI, ее всегда можно запросить.

Приведу пример бюджета, который я делаю, при этом в каждой компании действует своя форма составления бюджета (см. ниже).

При защите годового бюджета перед директором по персоналу вы должны хорошо подготовиться и уметь обосновать, каждый пункт затрат на подбор персонала:

- почему в определенные месяцы вы усиливаете рекламную компанию, а в другие наоборот уменьшаете;

- почему вы считаете именно данные источники более эффективным;

- почему вы запланировали командировки в данные города, а в другие города Вы не планируете ездить и т.д.

Никогда не защищайте бюджет без подготовки, ведь это очень важный момент в вашей работе. Потратьте на это время – правильно составленный бюджет облегчает работу отдела подбора персонала в течение года. Да и к тому же бюджет отдела подбора персонала всегда на много выше, чем в других подразделения департамента персонала.

Статья расхода	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого год
ФОТ	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Источники подбора	1 900 000	300 000	300 000	500 000	450 000	300 000	300 000	300 000	450 000	500 000	300 000	100 000	5 700 000
Автоматизация	210 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210 000
Чат-бот	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	540 000
Командировки	-	30 000	-	-	30 000	-	-	40 000	-	-	30 000	-	130 000
Телефония	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
Реферальные программы, тайный соискатель	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	12 000	294 000
Итого	2 318 200	568 200	508 200	738 200	688 200	538 200	508 200	578 200	658 200	738 200	538 200	308 200	8 818 000

Суммы, указанные в бюджете примерные – для наглядности составления бюджета.

Давайте теперь более подробно разберем статьи бюджета:

ФОТ – в данную статью расхода включены такие пункты, как заработная плата специалистов по подбору персонала, и возможная премия данных сотрудников за выполнение КРІ. Вы заметили, что в течение года у меня сумма не меняется. Я всегда в начале года закладываю индексацию заработных плат сотрудников отдела подбора персонала. Делаю это для того, что бы в течение года уже не менять заработную плату наших сотрудников, плюс при дальнейшей защите бюджета – это не так бросается в глаза и повышение легче защитить.

Источники подбора персонала – в общем бюджете я никогда не указываю, на какие именно источники заложены средства. Сделано это для того, что бы, если вдруг какой-то источник станет хуже работать, а это возможно и с такими ситуациями я сталкивалась, можно было выделенный бюджет потратить на другой источник подбора. Также для защиты бюджета перед директором по персоналу разбиваю в от-

дельном документе, на какие источники, какие суммы в какой месяц будут расходоваться. При этом сразу обсуждаю, что я могу денежные средства перекидывать с одного источника на другой, в случае форс-мажорных обстоятельств.

На январь я всегда закладываю все суммы платежей по тем источникам, где годовая стоимость выгоднее, чем за каждый месяц. Например, годовой доступ к hh.ru, superjob.ru и т.п. А допустим сайты авито, vk.rabota и социальные сети можно оплачивать в течение года каждый месяц, так как от этого общая сумма за год не изменится.

На апрель, май, и октябрь у меня идет усиление рекламы, связано это с сезонностью.

У вас сезонность может быть другая, но вы всегда знаете в какой месяц необходимо увеличить количество соискателей, так как либо начинается текучесть персонала, либо это связано с сезонностью и т.п.

На декабрь месяц у меня всегда заложена минимальная сумма на источники подбора, связано это с тем, что основной подбор осуществляется примерно первые две недели декабря, а дальше подбор персонала потихоньку стихает, и большого привлечения персонала в данный период времени не требуется.

Никогда не закладывайте одинаковую сумму на каждый месяц, делайте это согласно вашей потребности в персонале. Тогда вам будет легче обосновывать все суммы, а сами знаете, что основная статья расхода в вашем бюджете – это

источники подбора персонала. Я на своем опыте поняла, что так на много легче обосновывать бюджет, нежели «размазывать» общую годовую сумму на весь год.

Автоматизация – денежные средства закладываем на начало года, и соответственно сразу всю сумму оплачиваем за год, так как это намного выгоднее, чем оплачивать ежемесячно. Конечно, с любой компанией можно договориться о ежемесячной рассрочке по оплате, но не забывайте, что в компании в любой момент может, что то произойти и в какой-то момент вам перестанут согласовывать ежемесячную оплату данных счетов. А так вы не будете зависеть от форс-мажорных обстоятельств. А поверьте, моему опыту бывают такие случаи.

Чат-бот – здесь мы закладываем оплату ежемесячно, так как в случае низкой потребности в персонале нам может не понадобится данный инструмент, и мы временно от него можем отказаться, так как будем справляться своими силами.

Если в вашей компании пока не внедрена автоматизация подбора персонала, и вы еще не пользуетесь услугами чат-бота, то соответственно данных статей расхода у вас не будет в бюджете. А если вы планируете это внедрение в своей компании, то данные суммы заложите лучше на март или апрель, ведь у вас некоторое время займет проведение тендера по выбору компании и согласование договора. В крупных компаниях этот процесс не быстрый, и иногда занимает

очень много времени.

Когда вы запланируете данное внедрение, как обоснование просчитайте:

1. трудозатраты одного сотрудника на определенные действия;
2. трудозатраты директора объекта по действиям, связанным с подбором;
3. через какое время Вы сможете сократить количество сотрудников в отделе подбора персонала и т.д.

Командировки – всегда закладываю одну поездку в квартал, и в основном это мера «тушение пожара». Сейчас информационные технологии развиты, и контролировать дистанционно своих сотрудников в других городах стало проще. Многие компании любят направлять чуть ли не каждую неделю своих сотрудников в командировки, я же против данной меры и рассматриваю только редкое посещение других городов. Если вы правильно построите контроль ваших сотрудников дистанционно, то смысл в частых командировках у вас отпадет.

На август, как вы заметили, на командировку заложена большая сумма, чем в другие месяцы, связано это только с тем, что это более дальняя поездка по расстоянию, чем предыдущие.

Если у вас небольшая компания, то соответственно данной статьи расходов у вас не будет в бюджете. В данном случае вы можете заложить в статью оплаты проезда по объек-

там с целью проверки качества проведения собеседований, а также проверки исполнения регламента по адаптации персонала.

Телефония – сумма в данной статье расхода всегда одинакова, и зависит только от выбранного вами тарифа сотовой связи, закладывайте лучше безлимитную связь, так как вы никогда не сможете просчитать, какую сумму вы потратите в тот или иной месяц. А сами знаете, что бывают месяцы, когда звонков совершается намного больше, чем, допустим, в январе или декабре.

Реферальные программы, тайный соискатель. Реферальные программы (например, акция «приведи друга») на данный момент имеются в каждой компании, при этом суммы в каждой компании различные. Статистика по выплатам в любой компании ведется, поэтому можно примерно просчитать какую сумму вы потратите на данную программу.

Суммы затрат на программу тайный соискатель/тайный стажер зависят от того, каким образом вы проводите проверки (своими силами, силами фрилансеров или специализированной компанией). Данные проверки никогда не провожу в декабре. И всегда их провожу месяц, через месяц. О данной программе более подробно поговорим чуть позднее.

Итак, мы с вами рассмотрели основные принципы составления бюджета отдела подбора персонала, занимающимся массовым подбором. В каждой компании существуют свои правила составления бюджета, здесь я показала те принципы

при составлении бюджета, которые использую сама.

Также отмечу, что статью расходов «источники персонала» из расчета 30% от общего годового бюджета я распределяю и на отдел офисного подбора, так как они пользуются нашими источниками, пусть не всеми, но пользуются.

Стоимость кандидата

Как мы уже рассмотрели выше, в каждой компании на подбор и привлечение сотрудников выделяются огромные суммы. Многие организации пытаются снизить затраты на подбор персонала. Но как бы они не пытались это сделать, сумма с каждым годом возрастает, и это связано также с тем, что бывшие бесплатные источники подбора персонала становятся платными, а те источники, которые ранее стоили немного, после раскрутки поднимают стоимость своих тарифов.

В массовом подборе персонала стоимость привлечения одного сотрудника, постоянно запрашивают ТОП-менеджеры, а также в некоторых компаниях бюджет отдела подбора персонала рассчитывается в зависимости от необходимого количества, привлеченного персонала умноженного на стоимость одного кандидата. Все чаще руководители отделов подбора персонала сталкиваются в бюджетах с графой «стоимость одного привлеченного кандидата». Связано это еще с тем, что экономическая ситуация в стране не всегда стабильна. Да и компании стали просчитывать рентабельность всех отделов, а не только рентабельность отдела подбора персонала.

Так же при оценке работы отдела подбора персонала данный показатель стал учитываться, а где-то его стали считать

одним из главных показателей эффективности работы отдела персонала.

В связи с этим руководителям отдела подбора персонала необходимо просчитывать данный показатель, не только с точки зрения самой стоимости, но и прослеживать ежемесячно линию тренда по этому показателю. Таким образом, вы сможете оценить работу отдела, а так же сможете оценить, насколько правильно вы подобрали и используете источники подбора персонала.

В разных компаниях стоимость кандидатов рассчитывается по-разному, единой принятой формулы расчета стоимости кандидата нет. Каким именно способом расчета пользоваться вам зависит от компании в которой вы работаете, а так же от того какой способ расчета вам больше всего удобен.

Давайте рассмотрим два способа расчета стоимости одного привлеченного кандидата. Названия я им дала следующие:

1. Простой способ расчета. Данный способ в основном используется во всех компаниях, где происходит массовый подбор персонала. Формула расчета:

$$\text{СТОИМОСТЬ КАНДИДАТА} = \frac{\text{Сумма, потраченная на источники подбора}}{\text{Количество оформленных людей}}$$

По такой же формуле определяется и стоимость одного привлеченного сотрудника с конкретного ресурса. Если у вас есть автоматизированная система подбора персонала, то просчитать стоимость, таким образом, не составит труда, она будет рассчитываться автоматически, если же у вас нет автоматизированной системы подбора персонала, то в MS Excel не составит труда прописать эту формулу, и в конце каждого месяца вы сможете учитывать промежуточные данные.

Если вы считаете данные раз в месяц, а за источник вы заплатили сразу за год или за полгода, то не делайте ошибку, которую многие допускают. Например, в январе вы включили всю сумму, потраченную на данный источник подбора, а в остальные указываете, что на данный источник подбора не потратили ничего, и таким образом в январе стоимость будет большой за одного привлеченного сотрудника, а в другие месяцы она будет равно нулю. Лучше разбейте данную сумму на число месяцев, за которые вы уже внесли данную сумму.

ПРИМЕР РАСЧЕТА СТОИМОСТИ ПОДБОРА ПО ИСТОЧНИКАМ

(сайты по трудоустройству и подбору персонала)

Источники	Стоимость источника*	Количество соискателей**	Количество трудоустроенных**	Конверсия	Стоимость одного кандидата
hh.ru	100 000	57	24	42%	4167 руб.
rabota.ru	36 000	38	27	71%	1333 руб.
superjob.ru	85 000	20	9	45%	9444 руб.
worki.ru	30 000	47	31	66%	968 руб.
Итого	251 000	162	91	56%	2758 руб.

* стоимость источника указана примерная. Каждая компания оплачивает разные пакеты услуг на сайтах.

** количественные показатели показаны для примера расчета эффективности источников и стоимости подбора одного кандидата.

При таком расчете стоимость одного привлеченного сотрудника не должна превышать 3 000 рублей за одного сотрудника (практика 2021 и конец 2020 года, до этого сумма была 2 000 рублей). Если сумма превышает данный показатель, то необходимо разбирать воронки сотрудников отдела подбора персонала и искать причины на каком этапе воронки идет провал показателей. Другой причиной завышенной стоимости является неверно выбранные источники подбора персонала. Если стоимость привлечения кандидатов из одного источника слишком высокая, и мы понимаем, что данный источник подбора персонала в нашем случае не рентабелен. Здесь надо разбираться более глубоко, так как есть несколько причин, почему стоимость привлечения кандидатов из данного источника высока, например:

- неправильно публикуются, или не публикуются вакансии на данном источнике;
- сотрудники подбора персонала не заходят на данный источник или совсем им не пользуются;
- при разговоре с соискателем неправильно фиксируется источник подбора.

2. Полный расчет стоимости. Его еще называют ROI. За все время своей работы в массовом подборе данный расчет я встретила один раз. В данный расчет включаются все затраты на поиск персонала, как прямые, так и косвенные затраты. Формула расчета:

$$\text{Стоимость кандидата} = \frac{\text{ФОТ} + \text{стоимость рабочих мест}^* + \text{телефония}^{**} + \text{затраты на источники подбора}}{\text{Количество трудоустроенных сотрудников}}$$

* в стоимость рабочих мест входит – аренда помещения, программное обеспечение, телефония, стоимость интернет трафика и т.п.

** телефония – в данном случае это оплата мобильной связи сотрудников отдела подбора

Стоимость при таком расчете на 2021 год не должна была превышать 7 000 рублей, если же показатель превышен, то, скорее всего у вас превышен штат сотрудников отдела подбора персонала. Либо, как было указано выше вам необходимо провести ряд мероприятий, чтобы понять, на каком этапе воронки подбора персонала происходит понижение показателей, и в связи с этим стоимость одного кандидата завышена.

Какую формулу расчета использовать вам – зависит от принятой в вашей организации финансовой политики. Данные формулы, как мы видим, можно использовать и внедрять. Нет правильного, или неправильного способа расчета стоимости одного кандидата.

Недавно я искала к себе в отдел менеджера по подбору. Я всегда читаю в резюме раздел «Обо мне» (интересно как презентует себя кандидат). В одном из них я встретила фразу: «За время работы снизила стоимость одного привлеченного кандидата до 10 000 рублей» Представляете, какое было мое удивление! Мне стало интересно, а какая стоимость бы-

ла до этого и узнала, что она составляла 14370 рублей. Естественно, я стала уточнять какие мероприятия помогли снизить стоимость подбора. Ими оказалось мероприятие: «Использование других источников подбора».

Стоимость подбора можно уменьшить! Разберитесь: по каким причинам она у вас высокая и устраните их.

Мотивация сотрудников отдела подбора персонала

Самый сложный вопрос, который всегда стоит перед любым руководителем отдела персонала – как правильно прописать мотивацию сотрудников, чтобы она действительно была эффективна, и специалисты отдела персонала были мотивированы ею.

Когда вы прописываете мотивацию ваших сотрудников, необходимо четко понимать, какие задачи перед вами, как руководителем ставит компания:

1. Подбор ради подбора. То есть вакансий в компании мало, но необходимо давать новых сотрудников, так как возможно из них кто-то попадется – «звезда»;

2. Поток ради потока. При таком подходе вы постоянно «гоните» толпу для того, чтобы всегда был поток кандидатов и не важно, что из них никто возможно не пройдет испытательный срок;

3. Поток ради отбора. При такой задаче входящий поток кандидатов нужен большой, чтобы в дальнейшем вы как, через «сито» на всех этапах воронки могли отобрать лучших из лучших.

При работе в разных компаниях я встречала все три эти задачи. Обязательно выясните этот момент, так как при пер-

вом случае в мотивацию сотрудника можно включать показатель КРІ, а именно процент оформленных сотрудников. При втором виде необходимо создавать группы подбора. В данном случае будет менеджер по подбору персонала, который также будет проводить индивидуальные и групповые собеседования и под ним от двух и выше ресечеров, которые будут приглашать ему людей на собеседование. Соответственно и КРІ будет у одного – количество оформленных, а у других – количество дошедших. В третьем случае вам необходимо разделение функционала сотрудников. Один ресечер, который работает только на обзвоне кандидатов, а второй менеджер по подбору, который проводит собеседование. Соответственно, у первого сотрудника основной КРІ будет – дошедшие соискатели, а у второго сотрудника – оформленные сотрудники и текучесть персонала.

Я всегда против показателя КРІ – «дошедшие сотрудники», но периодически его необходимо внедрять, так как от него зависит вся воронка подбора персонала.

В продающих компаниях перед руководителями отдела подбора персонала чаще всего ставят задачу в количественном показателе роста персонала, то есть определенный план ежемесячного прироста сотрудников компании. Соответственно, когда мы знаем, что, допустим, нам необходимо подобрать 100 сотрудников в месяц плюс к имеющимся, то мы берем цифру 100 и к ней добавляем текучесть персонала в месяц. Например, 10% текучесть, таким образом у нас по-

лучается, что в месяц нам необходимо подобрать 110 сотрудников. Мы делим на 2 (количество специалистов по подбору персонала) и получаем 55 человек должны быть оформлены от одного менеджера. Берем показатель нашей воронки и выявляем процент оформленных от количества дошедших на собеседование кандидатов. Он у нас составляет 16% например (4 оформленных из 25 дошедших). 110 сотрудников, которых нам необходимо оформить вводим в формулу и выясняем, что нам необходимо, чтобы дошло 688 человек.

Пример формулы

$$\text{необходимое количество дошедших} = \frac{110 \times 100}{16}$$

У нас с вами 4 ресечера и мы соответственно 688 делим на 4 и получаем, что от одного ресечера в месяц должно прийти на собеседование 172 человека. В месяце в среднем 23 рабочих дня, соответственно мы ежемесячный план делим на количество рабочих дней и получаем, что в день от одного ресечера должно приходиться 8 кандидатов (я всегда округляю цифры в большую сторону). Таким образом у нас получается следующий ежедневный план на отдел подбора персонала (2 специалиста и 4 ресечера):

1. специалист в день должен провести 16 собеседований;

2. на отдел данная цифра составляет 32 собеседования;

3. ресечер в день должен пригласить на собеседование 16 человек;

4. на отдел данная цифра составляет 64 кандидата.

Любая мотивация должна работать и соответствовать показателям действующей воронки подбора персонала. Мы всегда должны прописывать в мотивацию: что будет, если человек не выполнил план или перевыполнил его.

Руководитель, подводя итоги рабочего дня, обязан дать обратную связь своим сотрудникам о том, какие показатели необходимо подтягивать, чтобы сотрудник вышел на премиальную часть. Это ежедневная и кропотливая работа руководителя, но поверьте, если это делать и объяснять сотруднику, почему он не дотягивает до плана и какие показатели ему необходимо подтянуть, то любой сотрудник будет понимать, что и как необходимо действовать, чтобы достичь плановых показателей.

Мотивация сотрудников, занимающихся массовым подбором персонала, должна быть прозрачной и не загруженной формулами. Он должен все знать, спокойно видеть и понимать.

Окладная часть не должна быть низкой, но и не очень высокой, чтобы сотрудники действительно были мотивированы в работе. Я бы ставила в процентном соотношении 60/40. Где 60% это окладная часть, а 40% – премиальная.

ПРИМЕР ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ РЕСЕЧЕРА

Количественный показатель	% выполнения плана	Бонусная составляющая
120 человек	70%	7 000 рублей
138 человек	80%	8 000 рублей
155 человек	90%	9 000 рублей
172 человека	100%	10 000 рублей
173 и более человек	100% и выше	Прямо пропорционально перевыполнению. Верхней границы нет.

Суммы и количество человек показаны, как примеры, вы сами можете легко прописать в своем отделе данную систему премирования ресечера в зависимости от задач, стоящих перед отделом. Данная мотивация прозрачна, и сотрудник, который работает в массовом подборе, каждый день видит, насколько он близок к выполнению своих плановых показателей для получения премии.

Аналогично строится и премиальная часть менеджера по подбору, где за 100% берется 55 оформленных человек и далее соответственно разбивается в зависимости от % выполнения плана.

Не забывайте и о текучести персонала, данный показатель необходимо вносить в мотивацию всего отдела подбора персонала, как дополнительную мотивацию. Ведь не всегда на нее может повлиять сотрудник. Но этот показатель важен и его необходимо внедрять, чтобы сотрудники отбирали кандидатов, а не приглашали на собеседования всех подряд.

Для того чтобы выставить показатель по данному пунк-

ту, вам необходимо выяснить среднемесячную текучесть сотрудников во всей компании. Конечно, можно выставить просто показатель – количество прошедших испытательный срок, но показатель текучести более эффективен. Допустим среднемесячная текучесть персонала составляет 10%. Тогда мы выставляем показатель не более 10%. Данный показатель должен периодически пересматриваться: как только данный показатель стал стабильно держаться, как минимум три месяца подряд, показатель меняется и ставится следующая планка, которую мы так же пересматриваем через определенное время при выполнении тех же условий. Делаем это до тех пор, пока вы не достигните тех показателей, которые считаются нормой. Помните, что нельзя просто внедрить мотивацию и сидеть ждать, когда же мы выйдем на показатели, которые хочет видеть от нас компания. Вы должны постоянно отслеживать все показатели и быстро реагировать на изменения, сразу проводить необходимые мероприятия для улучшения показателей.

Если компания гибкая к изменениям, то лучше разработать и защитить перед директором по персоналу новую мотивацию сотрудников отдела подбора персонала. При этом внедрение ее будет поэтапным: вначале я им показываю на их примере, сколько они могут получать при новом расчете заработной платы (соответственно новая мотивация должна немного превышать привычный оклад), и сколько бы они получали без внедрения, то есть сопоставляю данные суммы с

их привычным окладом. Таким образом, при внедрении новой системы мотивации первый месяц мы не рассчитываем по новой системе, а на примере выполненных показателей сотрудников за данный месяц, показываем, как теперь будет рассчитываться их заработная плата. А вот уже со второго месяца заработную плату рассчитываем полностью по новой системе. Через несколько месяцев, обычно я делаю это раз в квартал, мотивацию пересматриваем и по аналогичной схеме опять ее внедряем. Это делается для того, что бы сотрудники не привыкали к выполнению текущей схемы, а всегда стремились перевыполнить свои показатели.

Не забываем: чтобы выполнить любую мотивацию, сотрудники отдела подбора персонала должны обязательно выполнять свою воронку подбора, а вы, как руководитель, обязаны ее отслеживать и направлять сотрудников на точное выполнение всех показателей, помогать и подсказывать, как лучше действовать.

Давайте теперь на примерах разберем варианты мотивации, которые я внедряла в ресторанном и розничном бизнесе.

Для данных отраслей характерно, что клиенты хотят быстрого обслуживания, а значит персонал в необходимом количестве всегда должен присутствовать на точке. Так же бизнес ставил задачу не только перед отделом подбора персонала, но и перед руководителями – уменьшение текучести персонала.

Соответственно, мы понимаем, что два основных показателя в мотивации сотрудников будут:

1. Укомплектованность точек в течение месяца.

Данный показатель мы обсудили с руководителями и договорились, что идеальным показателем будет 90% средней укомплектованности в течение месяца. Данный показатель позволяет не терять клиентов, а так же быстро обслуживать посетителей. Расчет данного показателя производился следующим образом (на примере ресторанного бизнеса):

Ресторан 1 – укомплектованность март

число	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Итого
штат	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	210
факт	7	7	5	6	7	6	6	7	7	4	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	4	5	5	6	7	7	188
средняя укомплектованность в течение месяца																														89,5%	

В примере указано, как рассчитывается данный показатель «укомплектованность» в одном ресторане. Таким образом, мы учитываем укомплектованность не только в начале, или в конце месяца, а именно среднюю в течение всего месяца. Штат ресторана в течение месяца у нас не меняется, а вот факт меняется в течение месяца. Так же очень хорошо видана работа менеджера по персоналу, насколько быстро он реагирует на изменения фактического количества, работающего персонала, и закрывает потребность.

Соответственно, у специалиста по подбору персонала не один объект, за укомплектованность, которого он отвечает, и мы аналогичным способом мы просчитываем среднюю

укомплектованность всех объектов. Если хотя бы на одном объекте, который закреплен за данным специалистом средняя укомплектованность в течение месяца менее 90%, то премию он не получает. Например, за специалистом, закреплено 10 объектов, в 9 объектах укомплектованность 90 и выше%, а в одном 88%, то премию мы не выплачиваем.

Обязательно распределяйте объекты между менеджерами по персоналу, когда они знают за что конкретно отвечают, то эффективнее работают. Если этого не делать, то они не будут закрывать потребность в персонале на проблемных объектах, а направлять персонал только на те объекты, на которые соглашаются прийти соискатели. Распределение лучше проводить по территориальному признаку. Например, город разделить условно на три равные части – это очень эффективно сказывается на работе, как отдельного специалиста, так и отдела в целом. Да и оценить работу конкретного менеджера будет намного легче.

Если ваше руководство настаивает, чтобы в мотивации сотрудников, была общая ответственность за укомплектованность всех объектов, то добавьте этот показатель как дополнительный при расчете премии. Таким образом у вас появятся уже два показателя в системе мотивации – это укомплектованность территории, закрепленной за конкретным менеджером, и общая укомплектованность всех объектов сети. Хотя я считаю, что за общий показатель укомплектованности в сети может и должен отвечать только руководитель от-

дела подбора персонала. Поэтому не советую в мотивацию менеджера по подбору персонала включать второй показатель – общая укомплектованность сети.

2. Текучесть персонала на закрепленной территории.

Для того чтобы выставить показатель по данному пункту, вам необходимо выяснить среднемесячную текучесть на всех объектах сети. Допустим, среднемесячная текучесть персонала составляет 45%. Тогда выставляете показатель не более 40% текучести персонала на закрепленной территории. Данный показатель должен периодически пересматриваться. Как только данный показатель начинают выполнять все сотрудники отдела подбора два месяца подряд, показатель меняется и ставится следующая планка, которую мы так же пересматриваем через определенное время при выполнении тех же условий. Делаем это до тех пор, пока вы не достигнете тех показателей, которые считается нормой в данном бизнесе или которых хочет видеть ваше руководство.

Не включайте общий показатель текучести персонала по всей сети в мотивацию сотрудника отдела подбора персонала, это все-таки показатель, за который должен отвечать руководитель отдела.

При внедрении данного показателя вы одновременно внедряете его и для руководителей объектов. Согласитесь, не всегда на текучесть персонала может повлиять менеджер по персоналу, а вот если и руководитель объекта и специалист будут в этом заинтересованы, вы быстро добьетесь необхо-

димого результата.

Как выглядит данная система мотивации указано в таблице ниже. Вес этих показателей я бы поставила одинаковый 50/50, так как они важны одновременно. Так же, когда в мотивации всего два показателя, необходимо сделать акцент, что для получения минимальной премии необходимо выполнить хотя бы один показатель. Таким образом, если менеджер выполнил один показатель, допустим укомплектованность, а показатель по текучести персонала не выполнил, то он получает только премию за один показатель, а вот если он выполнил все два показателя, то соответственно получил премию за оба показателя.

Пример мотивации сотрудников отдела подбора персонала

Название показателя	Количественный показатель	Вес премии	Сумма премии
Средняя укомплектованность	90%	50%	6 000 рублей
Текучесть персонала	40%	50%	6 000 рублей
Итого премия			12 000 рублей

Рассмотрим еще примеры прописания мотивации сотрудников отдела подбора персонала. Остановимся так же на двух основных показателях, которые необходимо включить в мотивацию. За каждым сотрудником отдела подбора персонала закрепляется определенное количество объектов. Здесь

лучше делать деление по территориальному управляющему, так как они сильно заинтересованы в персонале на объектах, и они так же могут общаться с менеджером по персоналу. Согласить, удобней если у менеджера по персоналу один территориальный управляющий, чем несколько. Тем более, как и у всех руководителей, так и у территориальных управляющих существуют свои методы в управлении персоналом. Если вы видите, что количество вакансий низкое, то тогда можно за одним специалистом по подбору персонала закрепить двух или трех территориальных управляющих. Обычно к этому приходим, как только начинаем выполнять плановые показатели и постепенно оптимизируем количество персонала в отделе подбора.

Итак, давайте разберем показатели, которые важно включить в мотивацию сотрудников:

1. Количество открытых вакансий на закрепленной территории.

Данный показатель мы выставляем в планы ежемесячно, с корректировкой, так как в зависимости от сезонности, смены руководителей объектов показатель может меняться. Если же территория стабильна, то показатель просто уменьшается для мотивации сотрудника отдела к улучшению показателей.

Например, у менеджера по подбору персонала в работе по его территории 60 вакансий, на следующий месяц вы ставите ему уже в план 50, потом 40 и т.д. При условии, что тер-

ритория стабильная, и больших изменений на ней не происходит. А вот если на закрепленной территории произошла смена руководителей в двух и более объектах, а такие случаи бывают, как показала моя практика, то мы корректируем план. Например, мы оставляем в плане по открытым вакансиям, удержать ту же планку 60 вакансий. Либо ставим ему чуть повышенную или чуть пониженную планку по количеству открытых вакансий. Здесь необходимо отталкиваться от текущей ситуации.

При этом данный показатель мы фиксируем еженедельно и как выполненный показатель берем средний показатель в течение месяца. Ниже приведен пример, как это фиксируется.

ФИО	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	План	Среднее значение
Рекрутер 1	25	20	15	20	20	20
Рекрутер 2	8	12	10	8	10	9,5
Рекрутер 3	18	20	25	22	20	21

Вы еженедельно, наверняка, отправляете общую отчетность по открытым вакансиям в сети, берите эти данные и для просчета данного показателя. Если же вы не отправляете отчетность еженедельно, выберете определенный день недели, когда вы будете фиксировать показатели, об этом необходимо сказать вашим сотрудникам, чтобы в дальнейшем не возникали вопросы, откуда вы взяли эти данные.

2. Количественный показатель разницы между принятыми и уволенными сотрудниками.

Данный показатель показывает насколько быстро сотрудник отдела подбора персонала подбирает подходящих сотрудников на замену тем, которые увольняются. Его хорошо использовать, когда вам необходимо, допустим, заменить всех сотрудников с гражданством СНГ, на сотрудников с гражданством РФ или идет смена руководителей объектов, и мы понимаем, что он начал менять сотрудников. Если у вас существует система мотивации, то вы можете внедрить этот показатель как один из способов оценки работы сотрудников отдела подбора персонала.

В зависимости от вашей укомплектованности объектов и других задач, которые перед вами поставило вышестоящее руководство, вы выставляете какую разницу вы хотите получить при выполнении данного показателя:

- от 0 до 5 – ситуация по укомплектованности на объектах стабильна;
- от 5 до 15 – происходит постепенная частичная замена сотрудников, но не критичная нехватка в персонале;
- от 15 до 25 – срочные замены сотрудников, или острая нехватка в персонале.

Фиксируется данный показатель раз в месяц после закрытия приема в отделе кадров (есть определенный день, после которого на прием сотрудники в текущем месяце не принимаются, так как отдел кадров закрыл месяц). Я фиксирую это

следующим образом:

ФИО	План	Принято	Уволено	Факт
Рекрутер 1	5	26	20	6
Рекрутер 2	15	35	32	2
Рекрутер 3	10	45	33	12

Это пример фиксации результатов, вы же можете использовать удобную для вас форму. Либо сразу же включать данные в основную таблицу мотивации сотрудников для подсчета. Я же веду статистику на ежедневной основе чтобы сотрудники так же видели, как идет выполнение их показателей.

Пример мотивации сотрудников отдела подбора персонала

Название показателя	Количественный показатель	Вес премии	Сумма премии
Количество открытых вакансий	Выставляется ежемесячно	70%	8 400 рублей
Количественная разница между принятыми и уволенными	Выставляется ежемесячно	30%	3 600 рублей
Итого премия			12 000 рублей

Вы заметили, что я не указала количественный показатель. Его я прописываю в положении по мотивации труда: по каким условиям и при каких обстоятельствах какой показатель я выставляю как плановый. При этом я делаю акцент,

чтобы получить минимальную премию необходимо обязательно выполнить первый показатель. Если первый показатель не выполнен, а второй показатель выполнен, то премия не выплачивается.

Итак, мы с вами разобрали основные моменты в материальной мотивации сотрудников отдела подбора персонала.

Кроме материальной мотивации на данный момент активно используется нематериальная мотивация. Давайте с Вами разберем, какие ее элементы можно внедрить.

Нематериальная мотивация

В основном в массовом подборе персонала работают сотрудники, которые только начали свой трудовой путь, либо с минимальным опытом работы в данной сфере. В связи с этим данных сотрудников можно хорошо замотивировать нематериально.

Нематериальная мотивация сотрудников отдела персонала близка с подобной мотивацией менеджеров по продажам. А учитывая, что мы тоже занимаемся продажами, то вы можете внедрять такие же программы нематериального стимулирования.

Лучший сотрудник месяца в отделе.

Данная мотивация напрямую связана с выполнением сотрудниками их КРІ. Мы смотрим кто выполнил все показатели и выполнил их лучше других. Данного сотрудника на общем ежемесячном совещании отдела подбора персонала, где мы подводим итоги прошедшего месяца, хвалим, и если у вас в компании это принято, дарим грамоту «лучшего в отделе» или «сотрудник месяца».

Минус данной мотивации: если более трех раз подряд лучшим сотрудником становился один и тот же сотрудник, то она перестает работать в нужном для вас ключе. Сотрудники прекращают бороться за лучшие результаты, так как начинают думать, что зачем стремиться, все равно лучшим

сотрудником будет Оля.

«Доска почета».

Это доска с фиксацией результатов ваших сотрудников, где вы ежедневно фиксируете результаты сотрудников по отношению к выполнению плана. Так же, как дополнительный показатель, на доске результатов я прописываю процент выполнения всей воронки по подбору персонала, который также показывает насколько эффективно работает специалист отдела подбора. Таким образом у вас получается рейтинг сотрудников, а так же вы визуализируете результаты работы сотрудников. Визуализация результатов всегда способствует тому чтобы сотрудники могли улучшить свои результаты.

На доске мы, в зависимости от изменения результатов работы сотрудников, меняем их местами, то есть вверху у нас указан сотрудник с лучшими результатами, внизу, соответственно, сотрудник с худшими результатами. Таким образом, у вас постоянно меняется лидер данной таблицы-рейтинга.

Геймификация.

Учитываем, что в отделах подбора персонала в основном работают молодые, активные сотрудники поколения Z. Поколение, которое трудно мотивировать и вовлекать в рабочие процессы, которое часто сидит в телефонах и сильно зависит от гаджетов.

Их основное отличие от других поколений:

1. они рано выходят на рынок труда, чаще всего сразу же после окончания школы, а ВУЗ они выбирают с заочной или вечерней формой обучения, так как хотят заработать свои деньги;

2. они рано начинают вести общественную жизнь и деятельность;

3. они самостоятельны и интернет им всегда помогает в решении всех вопросов;

4. они трудно заводят друзей;

5. они сложно ориентируются в пространстве;

6. видеоигры – это основной их интерес.

Поэтому в работу нашего отдела подбора персонала, так же необходимо внедрять либо элементы геймификации, либо целиком периодически проводить геймификацию для отдела.

Геймификация может содержать элементы материальной и элементы нематериальной мотивации одновременно.

Когда необходимо внедрять геймификацию в отделе подбора:

1. Эффективность и результативность отдела необходимо поднять;

2. Сотрудники начали перегорать и необходимо поднять корпоративный дух и дух соперничества в отделе.

При внедрении элементов геймификации вам необходимо понять, какая игра их раззадорит, и за какой приз они действительно будут бороться. Можно, конечно, провести со-

брание и задать напрямую эти вопросы, но тогда элемента неожиданности и интереса при внедрении игры вы не получите. Поэтому обратите внимание на то, что интересует ваших сотрудников, какие увлечения у них есть, какие фильмы или игры активно обсуждают сотрудники отдела.

Геймификацию нельзя проводить по аналогии в других компаниях, а так же нельзя проводить ее постоянно. Сотрудникам может надоест постоянно, находится в игре. Также, слишком короткая игра может не принести необходимый для вас результат, а при слишком длинной игре им может надоест играть в одно и то же.

Для поколения Z, важна вовлеченность, быстрая переключаемость, разноплановость задач. В связи с этим игра должна вовлекать сотрудников, при этом они должны понимать, что задачи с каждым ходом игры могут усложняться, также они не повторяются. То есть сотрудники не должны догадываться о следующем шаге, который им придется сделать, тогда вовлеченность в игре будет большая.

Промежуток времени, на который необходимо запускать игру зависит от сроков, поставленных перед вами задач. Но не запускайте геймификацию на неделю, как минимум ее оптимальнее проводить месяц, идеальный срок – 3 месяца.

Приз для победителей должен быть существенным, а не тот который сотрудники могут позволить купить себе с одной заработной платы.

Идеально внедрять геймификацию, когда в компании есть

CRM-система, а так же автоматизированная система подбора. Если данных систем у вас в компании нет, то вы должны продумать визуализацию игры и как фиксировать результаты сотрудников в игре.

Льготы трудовой дисциплины.

Очень хорошая нематериальная мотивация: всем хочется в пятницу уйти на час пораньше, либо получить раз в месяц один оплачиваемый выходной. За что сотрудник получит данную льготу в отделе, вы можете решить сами. Я же люблю отпускать сотрудников, которые выполнили воронку подбора персонала за неделю на 100 и более процентов, на 1 час пораньше. Все хотят уйти и борются за данную возможность до последнего.

Таким образом, мы рассмотрели несколько примеров нематериальной мотивации, которые я внедряю в своем отделе, важно внедрять ту нематериальную мотивацию в отделе, которая будет интересна вашим сотрудникам, и они будут стремиться выполнять необходимые показатели.

Отчетность отдела подбора персонала

Как правило, когда мы приходим работать в новую компанию, мы знаем, что в отделе подбора персонала уже имеется своя отчетность. Очень редко, приходя в компанию, мы сталкиваемся с ситуацией, когда отчетность в отделе подбора персонала отсутствует. Я всегда просматриваю все отчетности отдела подбора, а так же уточняю у сотрудников, как часто они ведут отчетность, откуда они берут информацию для заполнения, а так же определяю время, которое они тратят на заполнение всех отчетов.

Идеально, когда в компании есть автоматизированная система подбора персонала и любую отчетность можно выгрузить, а как быть, если системы нет? Тогда мы сталкиваемся с MS Excel, и отчетность заполняем в данном документе. И здесь важно понимать, какие отчеты действительно необходимы руководству, не дублируют ли они информацию, а так же, насколько быстро они составляются.

Приведу пример: когда я пришла в новую компанию и увидела, что для того чтобы собрать информацию для еженедельной отчетности по количеству открытых вакансий сотрудники тратили целый день! Это было связано с тем, что сотрудникам отдела подбора персонала приходилось обзв

нивать всех руководителей объектов и уточнять у них информацию по количеству открытых вакансий. Сами понимаете, не всегда сразу дозванивались, директор может быть занят, либо просто элементарно не владеет информацией по потребности на его объекте (и с такими случаями приходилось сталкиваться). К тому же данная информация не всегда была корректной, так как руководители любили преувеличивать число вакансий для того чтобы сотрудник отдела подбора персонала обратил внимание на его объект и присылал больше соискателей, чем на другие объекты. А есть руководители, которые в принципе никогда не закрывали вакансии, им нравился сам процесс подбора персонала и т.д.

В связи с этим всегда необходимо понимать из какого источника мы берем информацию для составления отчетности, а так же вводим единый формат одного отчета, а не делаем дуближи отчетов, где в одном отчете одна информация, а в другом такая же, но уже с добавлением дополнительной информации и т.д. А так же убираем из отчетности лишнюю информацию, которая необходима только для вас и для директора по персоналу.

Отчетность должна так же переплетаться с материальной мотивацией ваших сотрудников. Таким образом, если у сотрудников стоит в мотивации укомплектованность объектов, то и отчетность должна показывать укомплектованность на объектах.

Главные правила при составлении отчетности:

1. информативность документа;
2. быстрота его заполнения;
3. возможность анализировать данные, которые представлены в отчете;
4. прозрачность.

Далее я на примерах покажу, какие типы отчетов удобно использовать.

Менеджеры по подбору и рекрутеры должны обязательно вести лонг-лист соискателей (если у вас нет автоматизированной программы подбора персонала). В нем мы указываем ФИО, должность, контактный телефон, источник, результат собеседования и т.д. Данный отчет ведется на постоянной основе. Он позволяет видеть работу рекрутеров, а так же видеть информацию по соискателям (на каком этапе находится кандидат, что произошло с ним на определенных этапах). Этот отчет менеджеры и рекрутеры ведут одновременно, каждый заполняет свои графы.

Рекрутер	Приглашенные (ФИО)	Номер телефона	Звонок (вх. иск.)	Источник	Дата приглашения	Явка на собеседование	Решение	Оформление	Увольнение
Ольга	Иванов Иван	8 (000) 999-99-99	Вх.	hh.ru	13.05.2021	Да	Да	16.05.2021	-----
Анна	Петров Петр	8 (999) 111-11-11	Иск.	Rabota.ru	13.05.2021	Нет	-----	-----	-----

Столбцы №1, 4, 5, 7 и 8 настройте выпадающим списком (периодически менеджеры и рекрутеры по разному пишут информацию и ее потом тяжело анализировать).

Столбцы с №1 по 6 включительно заполняет рекрутер, а столбцы с №7 и далее менеджеры по персоналу. Таким обра-

зом, в этом отчете мы видим следующую основную информация:

1. Источники подбора;
2. Количество приглашенных на определенные дни;
3. Входящие или исходящие звонки дают нам кандидатов;
4. Результат по кандидатам;
5. Количество оформленных;
6. Количество уволенных;
7. Время работы сотрудника в компании.

Это ваш основной рабочий документ, из которого вы берете информацию для остальных отчетов.

Общая отчетность рекрутеров и менеджеров по подбору, которую они ведут на ежедневной основе. Несет для них и для вас как руководителя информацию о том, как выполняется их KPI, а так же информацию по основным этапам воронки и какие этапы у вас проседают. Данный отчет необходим для просчета воронки подбора персонала, как отдельно по каждому менеджеру и рекрутеру, так и в целом по всему отделу. Он помогает направлять и корректировать работу.

Рекрутер/менеджер	Дата	Эфирное время	Количество приглашенных	Количество дошедших	Оформлено
Ольга	01.05.2021	2 часа 30 мин.	21	7	1
Ольга	02.05.2021	1 час 05 мин.	10	5	5
Ольга	03.05.2021	1 час 45 мин.	12	6	7
Ольга	04.05.2021	2 часа 05 мин.	15	10	0
Ольга	05.05.2021	3 часа 01 мин.	20	13	2
-----	-----	-----	---	--	--
-----	-----	-----	---	--	--
Итого за месяц	Май 2021	1 час 58 мин.	350	172	110

В таблице пример отчета одного менеджера, цифры показаны примерные. Эфирное время по итогам месяца мы берем за средний показатель, все же остальные показатели суммируются.

Из данного отчета мы видим, что наш менеджер два дня мало звонил, это видно в первую очередь из показателей эфирного времени и из показателя «количество приглашенных».

Данный отчет я советую визуализировать системой «светофор», чтобы сразу видеть где у нас идет просев по показателям, чтобы это видели и вы как руководитель и менеджер.

Аналогично данные по своим показателям заполняют все сотрудники отдела подбора персонала. Информация из таких отчетов должна автоматически тянуться в общий отчет по компании. И вы уже видите общие цифры за день и за месяц по отделу. Если мы заметили понижение показателей, то тогда уже смотрим и проверяем отчетность каждого менеджера и ресечера.

Отчетность по источникам подбора персонала. Пример данного отчета мы приводили выше, когда разбирали стоимость кандидата. Повторюсь, в данном отчете мы указываем сумму, потраченную на конкретный источник, количество трудоустроенных из данного источника и стоимость одного сотрудника, привлеченного из данного источника. Составленный отчет наглядно помогает в быстром и эффектив-

ном анализе и через призму стоимости проанализировать те или иные источники подбора персонала.

Отчетность по укомплектованности объектов. Как мы уже рассмотрели ранее, основным отчетом здесь будет укомплектованность объектов персоналом. Его можно составить так, как вам и вашему руководству будет удобно. Основную информацию, которую мы должны видеть в данном отчете – это промежуточная укомплектованность объекта в день предоставления отчетности, какие объекты и в каких городах с низкой укомплектованностью, а так же количество принятых и уволенных сотрудников (для чего необходим данный показатель, я объясню вам позже).

Также в отчете должны быть указаны города и общая укомплектованность персоналом в данном городе – это необходимо для того, что бы вы и руководство компании видели какая ситуация существует в конкретном городе.

Давайте на примере разберем единый отчет, которым я пользовалась. Данный отчет удобен: он информативный и требуется немного времени на заполнение.

Объект	Должность	Штат	Факт	Замороженные	Итого	Принято	Уволено	Укомплектованность
Объект 1	Руководитель	1	1	0	0	0	0	100%
	Должность 1	2	2	0	0	0	0	100%
	Должность 2	4	3	1	0	1	1	100%
	Должность 3	2	1	0	1	0	1	50%
	Должность 4	2	2	0	0	0	0	100%
	Должность 5	2	1	0	1	0	1	50%
Итого		13	10	1	2	1	2	84,62%

Аналогично мы делаем отчеты по всем объектам. Та-

ким образом, мы видим в отчете не только укомплектованность всего объекта, но и укомплектованность по конкретным должностям. Вся информация по вакансиям представлена следующим образом:

Объекты	Штат	Факт	Замороженные	Итого	Принято	Уволено	Укомплектованность
Объект 1	13	10	1	2	1	2	84,62%
Объект 2	17	15	2	0	3	2	100%
Объект 3	15	10	0	5	1	6	66,67%
Итого по группе	45	35	3	7	5	10	84,44%

Аналогично объединяем объекты по городам и т.д. Также можно объединять объекты и по другим важным для вас признакам. В итоге мы получаем отчет с общей укомплектованностью по сети.

Итак, давайте теперь разберем по каждой графе: какую информацию мы вносим, откуда ее берем, ну и зачем она нужна.

«**Штат**» – эта графа обязательна, ее изменение в течение года невозможно. А если руководитель объекта планирует изменить свой штат – это не обходимо согласовать не только со своим руководителем, но и с директором по персоналу. Только после этого мы вносим в данную графу изменения. Эту графу я обычно блокирую, что бы никто не мог вносить изменения.

Почему это необходимо делать и обязательно запрашивать утвержденное штатное расписание?

1. Это в первую очередь определяет ФОТ, который утвер-

жден, и которого необходимо придерживаться, так как от него зависят и другие финансовые показатели объекта.

2. Это отличный рабочий инструмент при работе с массовым подбором:

2.1. мы можем отслеживать актуальность открытых вакансий, а так же не принимать в работу необоснованно открытые вакансии;

2.2. мы сможем отследить увеличение потребности на объектах, связанную с сезонностью, так как обычно это фиксируется в годовом бюджете.

«Факт» – эта тоже обязательная графа. До внедрения данного отчета мы запрашиваем в отделе кадров информацию, – на какой должности, и какое количество сотрудников числится на каждом объекте. После этого вносим информацию в данную графу. В дальнейшем эту графу мы так же блокируем к изменениям.

Она будет меняться сама, так как мы пропишем в ней формулу, при которой эти изменения будут возможны, а выглядит эта формула, будет следующим образом: «=Первоначальное число, которое мы взяли в отделе кадров + количество принятых – количество уволенных». Таким образом, как только мы ставим в графы «принято» и «уволено» какие либо цифры, у нас меняется фактическое количество сотрудников, которое работает на объекте.

«Замороженные» – графа, которая обычно вызывает вопрос – «Что это?», а так же вопрос «Зачем эта графа?».

Данная графа необходима в отчете, так как в компании возможны случаи, когда произошел спад потребительской способности покупателей, либо руководитель объекта защитил бюджет и ФОТ с учетом роста своей выручки, сотрудник работает в плотном графике и т.д. То есть по штату мы видим, что сотрудники объекту положены, но руководитель объекта говорит, что ему не нужен данный сотрудник сейчас. Тогда для того, чтобы не портить общую картину отчетности, а также для того, чтобы просто так не посылать сотрудников на объект, мы ставим в графу «замороженное» количество сотрудников, которое сейчас не нужно.

Данные в эту графу вносит сотрудник отдела подбора, как только получает информацию от руководителя объекта. То есть эту графу мы не блокируем, она меняется сотрудником.

«Итого» – это графа, которая показывает нам количество открытых вакансий на данном объекте, в данном городе или на конкретной территории.

Мы ее всегда блокируем, чтобы никто не мог внести изменения, и вся информация в отчете считалась корректной.

В данной графе мы прописываем следующую формулу «=штат – факт – замороженные», таким образом, мы получаем реальное количество открытых вакансий на данном объекте. Информацию по количеству открытых вакансий при такой форме отчета руководители принимают, так как она обоснована, а не взята из головы.

«Принято» и **«уволено»** – графы, которые помогают нам

просчитывать реальное количество фактически работающего персонала на объекте. Так же мы видим, на какие должности приняты или уволены сотрудники, как работает сотрудник отдела персонала. Информацию для данных граф мы берем из отдела кадров, и сотрудник отдела подбора персонала проставляет эти данные в отчет.

Соответственно, как только сотрудник персонала проставит эти данные, все остальные данные в отчете поменяются автоматически.

«*Укомплектованность*» – данная графа заблокирована, данные считаются автоматически. Мы видим не только укомплектованность всего объекта, но и укомплектованность по конкретной должности.

Таким образом, данный отчет дает нам полную информацию по движению персонала в компании, укомплектованности по должностям, территории, городам присутствия и, в общем, по всей сети. Мы можем с разных ракурсов проанализировать информацию, которая представлена в данном отчете. К тому же этот отчет хорошо и быстро читабелен.

Отчет по открытым вакансиям. В некоторых компаниях не важна укомплектованность объектов, а важно количество открытых вакансий на определенных объектах, на определенной территории, по всей сети, а так же в разрезе каждой должности.

В связи с этим отчетность будет составляться, исходя из важности данной информации для руководителей компа-

нии. Если у вас есть автоматизированная программа подбора персонала, то составить данный отчет у вас не составит труда. Вы просто нажмете на кнопку составить отчет по открытым вакансиям и вот отчет уже готов.

Если же у вас нет автоматизированной системы массового подбора персонала, то мы опять возвращаемся к MS Excel и составляем отчет, который выглядит следующим образом. Информацию в общий отчет мы подтягиваем из отчетов специалистов отдела подбора персонала. Таким образом, как только сотрудник отдела подбора персонала внес изменения в свой отчет, автоматически изменяется общий отчет по компании.

Приведу пример, как выглядит такого отчета.

Объект	Должность 1	Должность 2	Должность 3	Должность 4	Должность 5	Должность 6	Должность 7	Должность 8	Должность 9	Должность 10	Должность 11	Должность 12	Итого
Объект 1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	4
Объект 2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Объект 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Объект 4	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	8
Итого T1	3	2	1	1	1	1	0	3	0	0	2	1	15
Объект 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Объект 2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Объект 3	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3
Объект 4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Итого T2	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
Итого компания	4	3	2	1	2	1	0	4	0	0	2	0	20

Честно скажу, мне не нравится такая форма отчета, так как он не очень читабельный лично для меня, но я встречала данную форму отчетности в нескольких крупных компаниях. Руководство компаний часто данный вид отчета устраивает, поэтому мы активно им пользуемся.

Соответственно, в данный отчет вы вносите все должно-

сти, которые предусмотрены штатным расписанием, цифры указаны примерные.

Аналитические отчеты по работе отдела подбора персонала. Конечно, не только нам, но и руководству компании интересно проанализировать работу отдела подбора персонала не только на основе еженедельных, ежемесячных отчетов, но и с точки зрения сравнения периодов. Такой вид отчета поможет нам:

1. Оценить работу отдела подбора в целом;
2. Увидеть и спрогнозировать сезонность в подборе персонала.

Даже если данный отчет руководство компании не запрашивает, я его всегда веду для регулярного мониторинга и возможности прогноза процессов.

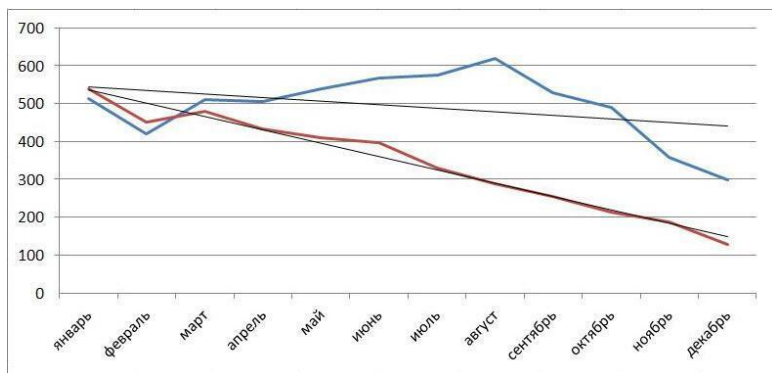
Давайте на примере разберем, как выглядит данный отчет, он не будет в табличной форме, я его всегда делаю в графическом виде, так как таким образом его легче анализировать. Для начала я составляю, конечно, таблицу, куда вношу данные.

Выглядит таблица следующим образом:

месяц	2018	2019	разница
январь	512	540	28
февраль	420	450	30
март	510	480	-30
апрель	505	432	-73
май	540	410	-130
июнь	568	398	-170
июль	574	329	-245
август	618	288	-330
сентябрь	529	254	-275
октябрь	489	212	-277
ноябрь	359	188	-171
декабрь	298	129	-169
итого среднее	493,5	342,5	-151

В данной таблице указаны в сравнении данные 2018 года к 2019 году по количеству вакансий в сети, аналогично формирую таблицу по укомплектованности сети. Период сравнения я взяла, как пример, месяц к месяцу, аналогично можно сравнить неделю к неделе. Красным цветом я для себя отмечаю, что идем хуже к предыдущему периоду, а зеленым,

что результаты лучше. После этого я делаю график, который показывает, как менялась потребность в персонале.



Синяя линия – это данные 2018 года, а красная линия – данные 2019 года. Так же к линиям добавлены линии тренда, сделано это для того, чтобы понимать какой тренд идет по показателям.

Данные указаны примерные, для того что бы показать как именно выглядит данная отчетность.

Таким образом можно сравнить и другие данные, например изменения в потребности персонала на конкретном объекте, либо в определенном городе и т.п.

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 автома-

тизации, 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 декомпозировать цели и планы компании (например, компания хочет открывать новые регионы, или компания хочет открывать новые направления, или компания стремиться 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 компанию 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 необхо-

димыми 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. Сравнить и снова выбрать. 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 работают 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 линей-

ным 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	
	количество	процент	количество	процент	количество	процент
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 описание 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 послания = 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 выпуск-

ников 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 обучением 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 об-

ладаете 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. Обозначьте, 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, проставьте 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 приветствую, 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 траншею – 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-магазин 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 (выберите 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, служебок и так далее.

– Только после этих 4 шагов вы можете приступить 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 автома-

тизации 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 начинать. 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. Суда 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 усовершен-

ствованный excel, который отлично визуализирует все полученные данные.

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.