

Воронка подбора персонала и стоимость закрытия вакансии

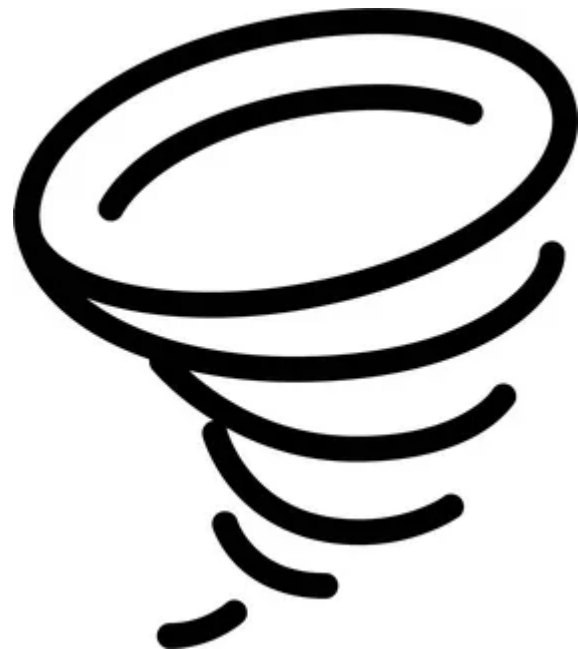
Борисова Алена Александровна

доктор экономических наук
заведующий кафедрой менеджмент НГТУ
профессор СГУВТ

Зачем анализировать рекрутмент?

Способ оценки результативности рекрутмента

- рекрутера
- источника привлечения
- схемы рекрутмента
- механики отборочных процедур



Зачем анализировать рекрутмент?



1. **Ресурсозатратный процесс** (время, труд, финансы)

- поиск
- **привлечение**
- отбор
- **адаптация**
- **обучение**
- **удержание**



Зачем анализировать рекрутмент?

1. Ресурсозатратный процесс (время, труд, финансы)

- поиск
- привлечение
- отбор
- адаптация
- обучение
- удержание

2. Высокий риск не окупаемости вложенных средств

(возникают на каждом этапе рекрутмента)

- соискатели уходят с отбора
- сотрудники (а) уходят с адаптации

Используемые методы не обеспечивают прогностическую ценность / рынок

Зачем анализировать рекрутмент?



1. Ресурсозатратный процесс (время, труд, финансы)
2. Высокий риск не окупаемости сложенных средств
3. Политика рекрутмента требует напряженной работы и балансировки параметрами треугольника рекрутера: стоимость – качество – скорость

Нужен инструмент, который позволяет:



- **мониторить ход** реализации процедур привлечения, отбора, адаптации персонала
- **оценивать результативность работы** рекрутера и иных специалистов рекрутмента
- **обосновывать эффективность** использования тех или иных **источников** закрытия вакансий
- **определять эффективность средств**, вложенных в кадровое обеспечение

Суть воронки рекрутмента



она отражает последовательность и результативность этапов кадрового обеспечения

позволяет оценить:

- отдачу той или иной схемы рекрутмента (конверсию отборочных этапов)
- отдачу используемых источников привлечения (конверсия каналов)

позволяет прогнозировать требуемый поток соискателей и вписываться в ограничения рекрутера (треугольник рекрутера)

Действия рекрутера



1. Структурировать процесс кадрового обеспечения компании и зафиксировать используемые источники закрытия вакансий
2. Собрать данные о трафике (движении) потока соискателей при закрытии вакансий
3. Проанализировать схему рекрутмента через расчёт конверсии
4. Определить стоимость закрытия вакансий
5. Разработать мероприятия по коррекции подходов и инструментов к отбору персонала

Структурировать схему рекрутмента



Последовательность этапов и действий

Участники

Оцифровать в метриках

Структурировать схему рекрутмента



Этапы подбора	Метрика	Данные
Привлечение	Резюме	500
Первичный отбор	Интервью по телефону	270
	Интервью в офисе с рекрутером	120
Основной отбор	Собеседование с руководителем	100
	Проверка службой безопасности	50
Трудоустройство	Оффер	30
	Прием кандидата	15

Возможные метрики отборочных этапов



1. Резюме людей, откликнувшихся на вакансию
2. Резюме, подходящие под требования вакансии
3. Кандидаты, с которыми удалось связаться
4. Кандидаты, прошедшие первичный отбор по телефону
5. Кандидаты, которые прошли первичное собеседование с HR-специалистом
6. Кандидаты, которым назначено собеседование с руководителем
7. Кандидаты, пришедшие на собеседование
8. Кандидаты, прошедшие проверку службой безопасности
9. Кандидаты, получившие предложение о работе
10. Кандидаты, принявшие предложение
11. Количество подтвердивших согласие выйти на работу
12. Количество вышедших на работу
13. Количество прошедших испытательный срок
14. Количество сотрудников, работающих в компании определённый период

Ширина воронки (отклика) зависит от:



- привлекательности HR-бренда работодателя для соискателей
- привлекательности вакансии (условий работы)
- описания вакансии на языке целевого кандидата
- позиционирования вакансии на целевом сегменте рынка труда
- типа отбора (при массовом подборе требуется обеспечить больший отклик соискателей, нежели при закрытии узкоспециализированных вакансий или поиске топ-менеджеров)
- конъюнктуры рынка или соотношения спроса и предложения
- требовательности заказчика подбора к качеству потенциального сотрудника (можно останавливаться сразу после обнаружения подходящего кандидата, а можно продолжать поиск даже тогда, когда приглашенный сотрудник проходит испытательный период)
- опытности рекрутера и его загруженности при подборе (по мере увеличения числа заявок снижается возможность рекрутера фильтровать большой поток соискателей)

Типы воронок рекрутмента (по целевому назначению)



Прямая

Для анализа как сложилось

Обратная

Для проектирования

Конверсия



- Конверсия **подбора** = (количество кандидатов, трудоустроенных в компанию/количество кандидатов на старте воронки) × 100%;
- Конверсия **отборочного этапа** = (количество кандидатов, перешедших на следующий этап / количество кандидатов предыдущего этапа) × 100%

Расчет конверсии



Конверсия подбора = (количество кандидатов трудоустроенных в компанию / количеству кандидатов на старте воронки) × 100%;
Конверсия отборочного этапа = (количество кандидатов, перешедших на следующий этап/количество кандидатов предыдущего этапа) × 100%

Этапы подбора	Метрика	Данные	Конверсия	
Привлечение	Резюме	500	-	100
Первичный отбор	Интервью по телефону	270	270/500	54
	Интервью в офисе с рекрутером	120	120/270	44,5
Основной отбор	Собеседование с руководителем	100	100/120	83,3
	Проверка службой безопасности	50	50/100	50
Трудоустройство	Оффер	30	30/50	60
	Прием кандидата	15	15/30	50
			15/500	3

Из ста человек, откликнувшись на вакансию компания нанимает троих

Анализ схемы рекрутинга по прямой воронке



- По результативности работы нескольких рекрутеров
- По должностям /вакансии
- По источникам

Общая результативность и узкие места

Оценка результативности разных рекрутеров



Этапы подбора	Метрика	Рекрутер 1		Рекрутер 2	
Привлечение	Резюме	500		500	
Первичный отбор	Интервью по телефону	270		290	
	Интервью в офисе с рекрутером	120		230	
Основной отбор	Собеседование с руководителем	100		70	
	Проверка службой безопасности	50		70	
Трудоустройство	Оффер	30		65	
	Прием кандидата	15		55	

Оценка результативности разных рекрутеров



Этапы подбора	Метрика	Рекрутер 1		Рекрутер 2	
Привлечение	Резюме	500	100	500	100
Первичный отбор	Интервью по телефону	270	54	290	58
	Интервью в офисе с рекрутером	120	44,5	230	79,3
Основной отбор	Собеседование с руководителем	100	83,3	70	30,4
	Проверка службой безопасности	50	50	70	100
Трудоустройство	Оффер	30	60	65	92,8
	Прием кандидата	15	50	55	84,6
			3		11

Оценка конверсии по вакансиям



Этапы подбора	Метрика	Вакансия 1		Вакансия 2		Вакансия 3	
Привлечение	Резюме	70		150		900	
Первичный отбор	Интервью по телефону	60		120		600	
	Интервью в офисе с рекрутером	30		100		350	
Основной отбор	Собеседование с руководителем	25		80		250	
	Проверка службой безопасности	20		50		140	
Трудоустройство	Оффер	20		45		120	
	Прием кандидата	3		40		100	

Оценка конверсии по вакансиям



Этапы подбора	Метрика	Вакансия 1		Вакансия 2		Вакансия 3	
Привлечение	Резюме	70	100,0	150	100	900	100
Первичный отбор	Интервью по телефону	60	85,7	120	80,0	600	66,7
	Интервью в офисе с рекрутером	30	50,0	100	83,3	350	58,4
Основной отбор	Собеседование с руководителем	25	83,3	80	80,0	250	71,4
	Проверка службой безопасности	20	80,0	50	62,5	140	56,0
Трудоустройство	Оффер	20	100,0	45	90,0	120	85,7
	Прием кандидата	3	15,0	40	88,9	100	83,4
			4,3		26,7		11,1 20

Оценка конверсии по источникам



Этапы подбора	Метрика	Источник 1 (стоимость...)		Источник 2 (стоимость...)		Источник 2 (стоимость...)	
Привлечение	Резюме	100		150		50	
Первичный отбор	Интервью по телефону	70		75		20	
	Интервью в офисе с рекрутером	30		35		10	
Основной отбор	Собеседование с руководителем	15		27		5	
	Проверка службой безопасности	10		20		3	
Трудоустройство	Оффер	5		18		3	
	Прием кандидата	3		18		2	
							21

Оценка конверсии по источникам



Этапы подбора	Метрика	Источник 1 (стоимость...)		Источник 2 (стоимость...)		Источник 2 (стоимость...)	
Привлечение	Резюме	100	100,0	150	100	50	100
Первичный отбор	Интервью по телефону	70	70,0	75	50,0	20	40,00
	Интервью в офисе с рекрутером	30	42,9	35	46,7	10	50,00
Основной отбор	Собеседование с руководителем	15	50,0	27	77,1	5	50,00
	Проверка службой безопасности	10	66,7	20	74,1	3	60,00
Трудоустройство	Оффер	5	50,0	18	90,0	3	100,00
	Прием кандидата	3	60,0	18	100,0	2	66,67
			3,0		12,0		4,00 22

Анализ схемы рекрутинга по прямой воронке



Высокая конверсия свидетельствует об обеспечении рекрутером релевантного трафика и о рациональном расходовании бюджета на привлечении целевых кандидатов

Причинами низкой конверсии воронки подбора могут быть:

- неправильное описание вакансии
- неверный выбор рынка позиционирования вакансии
- использование нерелевантных источников подбора
- недостаточное умение рекрутера продавать вакансию
- недостаточное использование маркетинговых инструментов привлечения трафика
- выбор инструментов диагностики пригодности соискателей, не обеспечивающих высокую прогностическую ценность

Важно !



Для каждого рекрутера строится своя воронка подбора

Сопоставительный анализ воронок разных рекрутеров позволяет сопоставить результативность работы каждого и получить ответ на вопрос: узкое место в кадровом обеспечении носит системный характер (если у всех рекрутеров по этапам приблизительно одинаковая конверсия), или же дело в профессионализме рекрутера?

Воронки рассчитываются в отдельности для каждого источника. Воронки подбора в разрезе источников закрытия вакансии позволяют оценить результативность их использования

Анализ схемы рекрутинга по обратной воронке



Используется для прогнозирования потока соискателей и настраивания трафика движения

Сколько необходимо соискателей на каждом этапе при заданных значениях конверсии?

Анализ схемы рекрутинга по обратной воронке



Расчет требуемого количества соискателей на каждом этапе отбора осуществляется **снизу вверх**

Метрика	Конверсия, %	Расчет	Требуемое количество соискателей
Резюме	100		
Интервью по телефону	50		
Интервью с рекрутером	80		
Собеседование с руководителем	90		
Служба безопасности	90		
Оффер	96		
Прием	90		
Выход/ закрепление	97		

Анализ схемы рекрутинга по обратной воронке



Расчет требуемого количества соискателей на каждом этапе отбора осуществляется **снизу вверх**

Метрика	Конверсия, %	Расчет	Требуемое количество соискателей
Резюме	100		3,68
Интервью по телефону	50		1,84
Интервью с рекрутером	80		1,47
Собеседование с руководителем	90		1,3
Служба безопасности	90		1,2
Оффер	96		1,14
Прием	90		1,03
Выход/ закрепление	97		1

Анализ схемы рекрутинга по обратной воронке



Расчет требуемого количества соискателей на каждом этапе отбора осуществляется **снизу вверх**

Метрика	Конверсия, %	Расчет	Требуемое количество соискателей
Резюме	100	$(1,84/50\%)*100\%$	3,68
Интервью по телефону	50	$(1,47/80\%)*100\%$	1,84
Интервью с рекрутером	80	$(1,3/90\%)*100\%$	1,47
Собеседование с руководителем	90	$(1,2/90\%)*100\%$	1,3
Служба безопасности	90	$(1,14/96\%)*100\%$	1,2
Оффер	96	$(1,03/90\%)*100\%$	1,14
Прием	90	$(1/97\%)*100\%$	1,03
Выход/ закрепление	97		1

Анализ схемы рекрутинга по воронке подбора



- Общая результативность и узкие места
- Проектирование трафика

Если в систему учёта движения потока соискателей добавить сбор информации по параметрам - **причины отказа кандидатам и сроки реализации этапа** (нахождения на нем соискателя), то можно делать более расширенный и информативный анализ.

Становится возможным обосновывать корректирующие меры (работая по причинам отказа на каждом этапе) и **планировать скорость закрытия вакансий**, которые поступают в работу рекрутеру

Работа над улучшением конверсии

Этап привлечения



Причина низкой конверсии - ширина воронки (кандидатов может быть избыточное количество, или, напротив, недостаточно)

Работа над улучшением конверсии



Этап привлечения

Чтобы **увеличить ширину воронки** подбора, необходимо :

- перейти от пассивного поиска к активному (не ждать отклик соискателей на вакансию, а самим откликаться на резюме, генерировать предложения в профильных группах и для целевых кандидатов, которые не находятся в поиске работы)
- расширить каналы и источники поиска; тестировать ранее не используемые
- проверить соответствие предложения запросам целевых кандидатов
- протестировать иной сегмент рынка и иной тип потенциального кандидата (например, отказаться от ряда фильтров, которые ранее были установлены в запросе на вакансию, - увеличить возрастной диапазон, убрать ограничение по полу и пр.)
- привлекать аутсорсинговые агентства, фрилансеров с базой соискателей, в том числе не находящихся в поиске работы
- поработать над привлекательностью вакансии (условия работы, описание)

Работа над улучшением конверсии



Этап привлечения

Чтобы сузить широту воронки подбора, необходимо :

- установить фильтры, позволяющих обеспечить релевантный отклик
- пересмотреть позиционирование вакансии на рынке труда (отказ от ряда источников, уход с сегмента и пр.)
- анализировать результативность прохождения этапов и вводить дополнительные компетенций рекрутера по диагностике пригодности

Работа над улучшением конверсии



Этап отбора

- чёткое снятие заявки на подбор и выбор диагностических средств профессиональной пригодности соискателя требованиям должности (выбор в пользу хорошей прогностической ценности о пригодности соискателя и попадание в бюджет средств, выделенный на отбор)
- ввод автоматизированных средств первичных отборочных процедур (например, автоматический импорт подходящих резюме с крупных работных сайтов; подключение чат-ботов для информирования; использование программ для проведения и оценки видео-резюме и онлайн-собеседования; использование возможностей CRM-систем по работе с базами кандидатов (ранжирование и хранение информации о всех откликах)

Работа над улучшением конверсии



Этап отбора

- **доведение подходящего кандидата до финала** (скорость продвижения, нивелирование барьеров и запуск режима «зеленого цвета» для супер-кандидатов)
- **обучение специалистов, проводящих собеседования, определенным компетенциям** (например, проведение переговоров или обоснование требований к заявке)
- **проявлять гибкость рекрутера и думать** (например, найден профессионал, максимально соответствующий параметрам поиска, но кандидат проживает в ином регионе. Может ли компания пойти на организацию релокации такого специалиста? Или же большинство параметров соискателя соответствует запросу, а один нет (недостаточный уровень владения конкретным навыком). Может ли компания выделить время для прокачки недостающей компетенции? Гибкость рекрутера может проявляться в балансировке факторов-ограничителей для выполнения ключевой задачи - закрытия вакансии)

Действия рекрутера по воронке подбора



- ✓ расчет конверсии источников подбора по всем категориям должностей или вакансий
- ✓ анализ общей конверсии и конверсии каждого из этапов
- ✓ обоснование проблемных мест в структуре подбора
- ✓ обоснование корректирующих мер воздействий
- ✓ расчет новой воронки подбора с учетом введенных изменений
- ✓ проектирование трафика и скорости в рамках бюджета

Визуализация воронки подбора



- Excel, усиленный надстройкой Power Pivot
- Power BI
- CRM-системы компании, содержащие специализированный модуль по отбору или управлению взаимоотношениями с клиентами (например, Bitrix)
- отдельные программы управления кандидатами (Applicant tracing system, Get Staff, Talantix, FrendWork, Potok)

Кейс



Исходные данные. Компания разместила вакансии на нескольких источниках привлечения соискателей. Результативность размещения представлена в таблице. Стоимость использования источников размещена в Табл. – Динамика переходов соискателей по этапам подбора, чел.

Метрики отборочных этапов	Работный сайт 1	Работный сайт 2	Учебное заведение	Социальные сети
отклики на вакансию	50	30	10	30
приглашены на собеседование	40	30	8	26
дошли до собеседования с рекрутером	30	30	6	20
прошли собеседование с заказчиком вакансии	20	27	4	20
зашли на обучение	15	10	2	15
прошли обучение	10	10	2	10
предложена работа	7	8	2	5
приняли оффер	4	8	2	3
вышли на работу	4	8	1	2
прошли испытательный период	2	8	1	1

Кейс



Табл. – Стоимость использования источников по этапам, руб.

Метрики отборочных этапов	Работный сайт 1	Работный сайт 2	Учебное заведение	Социальные сети
работа с вакансией и настраиванием трафика, совокупные затраты, руб.	10 000	7 000	2 000	500
собеседование рекрутером, руб. за ед.	500			
Собеседование с заказчиком вакансии, руб. за ед.	2000			
прошли обучение, руб. за ед.	10 000	10000	20 000	10 000