



Урок 6-7. Формирование команды Внешние источники и работа с ними

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!

Источники людей

1. Внешние:
 - а. Агентства
 - б. Сайты по подбору
 - в. Профессиональные сообщества
 - г. Блоги
2. Внутренние
 - а. Сотрудники
 - б. Знакомые и знакомые знакомых





Воронка найма

Найм качественного сотрудника – **это БОЛЬШАЯ РАБОТА. Строится обычно по правилам обычной воронки.** Например, для среднего спеца (без прямого поиска):

1. На хорошую вакансию откликнется 100 человек
2. Из них подойдут по требованиям 10-15% - 15 человек получают приглашение на собеседование. Трудозатраты на отбор (2 минуты на резюме – 200 минут).
3. На собеседование придут 2/3 (10 человек) и из них пройдут воронку собеседований и получат job-offer 20% - 2 человека. Трудозатраты на собеседование (30 мин – 1ч) – 450 минут.
4. Из них на работу выйдет 50% - 1 человек.

Итого, чтобы нанять 1 специалиста уйдет около 10 часов чистого времени. Грязного – около 15. А потом еще столько же – на введение человека в процесс. Итого 30 часов на 1 позицию – это много 😊

С прямым поиском – еще больше:

1. Рассылаем вакансию и предложение на собеседование 100 человекам (4 мин на каждого) – 400 минут.
2. Конверсия в согласия - те же 10-15%
3. На собеседование придут 2/3 (10 человек) и из них пройдут воронку собеседований и получат job-offer 20% - 2 человека. Трудозатраты на собеседование (30 мин – 1ч) – 450 минут.
4. Из них на работу выйдет 50% - 1 человек.

Итого около 900 минут (15 часов) на 1 человека чистыми или 30 грязными. С выводом – 45 часов.

Чем выше спец – тем дольше трудозатрат на поиск.

Управление воронкой и трудозатратами

Как и в воронке продаж, ключевые параметры – это входные охваты + конверсии по уровням.

Охваты ЦА (именно ЦА, а не из пушки по воробьям в блоге Ксении Собчак) – нужно максимизировать (больше городов в НН покупать для размещения вакансий, использовать большие паблики, больше агентств подрядить, больше объявлений на Авито.Работе).

Конверсии – максимизируем по этапам.

Если компания небольшая – всю работу делает менеджер.

Если большая – часть работы выполняется менеджером, часть HRom. **HRa или как минимум рекрутера стоит брать, когда в компании объем найма 5-7+ человек в месяц.**

Набор ЛЮБЫХ сотрудников подчиняется логике – есть работающий процесс найма – люди будут. Нет процесса найм – нет людей.





HH.ru – основное место в РФ, где можно нанять любого рода специалистов и руководителей для СМБ. 70% такого рода вакансий закрывается через HH.

Авито, объявления в газетах – основное место для найма рабочих рук.

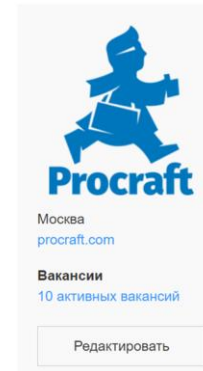
Плюсы: максимально «дешевый» подбор сотрудников (по себестоимости подбора).

Минусы: очень много трудозатрат.

Чем солиднее «бренд» компании и привлекательнее ее описание на в профиле – тем лучше будет отклик.

Описание должно содержать:

1. Продукт (причастность к чему-то значимому + сильная строка в резюме)
2. Публичные преимущества для сотрудников:
 - a. Используемые технологии (профессиональный рост)
 - b. Легкость движения по карьерной лестнице (зарплатный рост)
 - c. Описание элементов культуры (отсутствие стресса из-за бюрократии «тупизма» начальников)
 - d. Гибкость форм работы (экономия времени на логистике)
3. Надежность – в стартапы сотрудники ходить не любят, т.к. частая смена мест работы приводит к снижению дохода.



ООО Прокрафт ✓

Мы даем канал продаж в интернете небольшим предпринимателям и самозанятым. Он состоит из собственного сайта, рекламы в интернете и на улице, личных администратора и консультанта по продажам, рассылок и всяких других инструментов.

В работе используем самые современные активно развивающиеся технологии, такие как React, React Native, GraphQL, Scala.

Имея за плечами два больших успешных IT-проекта (Мегаплан и Ютинет), мы строим работу, исходя из современных и работающих практик ведения бизнеса. Никакой лишней бюрократии, только нацеленность на результат.

Почти на любой позиции можно работать как в одном из наших офисов (Москва, Краснодар, Ульяновск), так и на удаленке.



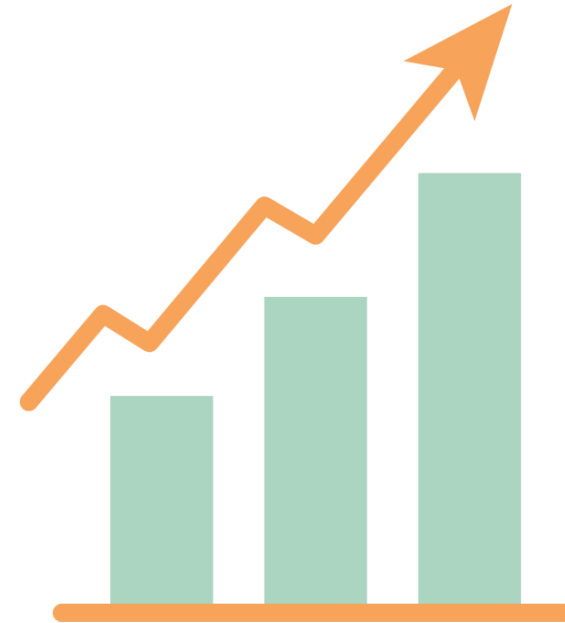
Агентства

Берут верхнюю часть воронки на себя – вплоть до финального (на критические позиции – до предфинального) собеседования с непосредственным руководителем.

Обычно их работа стоит около 1-3 месячных ЗРП выводимого сотрудника и это примерно x3-4 по цене по отношению к внутренней функции.

Целесообразно использовать, когда:

1. Найм менее 5 человек в месяц, а время руководителей стоит дороже времени агентства.
2. Необходимо нанять «штучного» топ-специалиста с ЗРП 1М/мес+ - таких часто нет на НН и они только в базах хэдхантеров – они переманивают точно специалиста с текущих мест работы.



Написание вакансии

Вакансия – это рекламное объявление, продающее вашу позицию. Ее ключевое предназначение – **ПРОДАВАТЬ** позицию **ЦА**.

Должна содержать информацию, которая отфильтрует людей, которые вам не подходят (обязательные требования и обязанности) и оффер + триггеры, которые закроют ключевые интересы вашей ЦА.



Администратор

Надо обязательно уметь все из первого списка:

1. Ясно и свободно говорить
2. Хорошо запоминать стихи вообще запоминать
3. Хорошо осваивать разные мобильные приложения
4. Соблюдать дисциплину

Надо, чтобы на 2 пункта из 4х вы могли ответить «Да»

1. Вы работали Администратором в каком-либо малом бизнесе
2. Вы пытались открыть свой бизнес
3. Вы работали в колл-центре
4. Вы побеждали на конкурсе чтецов (стихотворений) в школе

Обязанности

1. Разговаривать с клиентами наших мастеров/предпринимателей, чтобы записать их на посещение/сеанс/оформить им заказ и т.д. Проще всего представить, что вы Администратор в салоне красоты, только таких салонов у вас не один, а 30. И не только салонов красоты, но и массажных кабинетов, кабинетов психологов и т.д.
2. Разговаривать с мастерами/предпринимателями, объясняя им, как работать с записью в нашем приложении.

Плюшки

1. Можно работать дома или в офисе – на выбор (главное – результат)
2. ЗРП 25.000 + бонусы по KPI (ожидаемый доход 30-40.000)
3. Вы точно поймете, как работает малый бизнес, от чего зависит его успешность и сможете открыть свой.



Написание вакансии

Требования

1. Никакой воды – в обязательных – только те требования, которые действительно необходимы. Иначе отфильтруем много нашей ЦА.
 - a. Особенно это касается возраста или опыта – его количество практически никогда не является показателем квалификации. Только результаты.
 - b. Чем больше требований – тем меньше людей откликнутся.
2. Пишите требования простым языком. Чем меньше формализма и бюрократии – тем больше доверия (за вакансией соискатель увидит человека, а не бабку-кадровика из СССР) к вашей компании.
 - a. Врезаться куда-то и допускать, чтобы в вас врезались не более чем 1 раз в год – хорошо
 - b. Безаварийная езда – плохо.
3. Пишите требования максимально конкретно
 - a. Ответственность – очень плохо
 - b. Всесторонне и реалистичное прогнозирование рисков в складском процессе и умение их нивелировать – лучше.

Интернет-маркетолог-таргетолог

Надо обязательно уметь все из первого списка:

1. С закрытыми глазами уметь Я.Директ, Г.ЭдВордс
2. Хорошо уметь таргет из кабинета в ФБ: по ФБ и ИГ
3. Хорошо понимать и уметь геомаркетинг: карты Я, Г, 2ГИС
4. Хорошо представлять себе работу досок объявлений: Юла, Авито
5. Хорошо уметь пользоваться Я.Метрикой, Г.Аналитикой
6. Адекватно представлять и уметь работать с Я.Макретом
7. Адекватно представлять как работает SEO, особенно с географической привязкой.



Написание вакансии

Обязанности и задачи

1. Предельно четко формулируем функции, которые будет выполнять сотрудник
 - a. Заниматься маркетингом интернет-магазина – ужасно
 - b. Привлекать трафик в интернет-магазин одежды и заниматься его конвертированием в заказы – намного лучше.

Функции:

1. Оперативное управление процессами исполнения заказов (логистика товаров, логистика денег и документов).
 2. Оптимизация стоимости операций в этих подразделениях.
 3. Проектирование и имплементация архитектуры бизнес-процессов. Регламентирование процессов и поддержание регламентной базы в актуальном состоянии.
 4. Взаимодействие с разработкой по поводу автоматизации операций во вверенных областях.
2. Амбициозно сформулированные задачи привлекут сотрудников, которые хотят расти (занять долю рынка в 15% при текущих 9%) – обычно молодых и активных: наиболее критично это.

Регулярно сформулированные задачи – обычно привлекают сотрудников на плато – это хорошо для компаний, достигших пика.

Мы ищем человека (инопланетянина?), которому не придется объяснять, что первичнее: продукт или стратегия (а что кстати :)?), который будет понимать, что воронка продаж - это про него, а не про кого-то другого, у которого слова crm, программы лояльности, smo, ugc, affinity index, конверсия и конверсионности, интернет-ритейл, системы мгновенных платежей, saas, потребительские сервисы, покупательский цикл, gmV, roi, ит-платформа и многие другие вызывают усмешку (типа, детский сад, использую каждый день), а не желание полезть в гугл или википедию и выяснить что это, или как оно связано со всем остальным (если из вышеперечисленных хоть одно слово вызвало такое желание - значит мы понимаем в маркетинге немного больше и нам не по пути, c'est la vie).

Мы будем молиться (но контролировать !) на директора по маркетингу, если он будет не только уметь делать рекламу или «позиционирование», или «продвижение», или что-то еще дискретно, но который будет делать (руками!) результат. Мы не знаем, как совместить в одном человеке финансовую дисциплину, знание всех каналов привлечения трафика, математику программ лояльности и полет мыслей без стимулирования растительными и синтетическими субстанциями (мегапланом, например), но очень надеемся, что кому-то выдано природой больше чем нам.

Написание вакансии

Вознаграждение

То, что вы даете, должно быть:

1. Расписано максимально широко
2. Должно быть интереснее рынка – иначе к вам просто не пойдут. Поэтому прежде чем предлагать ЗРП в вакансии – ОБЯЗАТЕЛЬНО изучаем рынок аналогичных вакансий.
 - а. Помним, что надо быть не «в рынке», а «чуть лучше» рынка

В описании дохода помним, что бонусная часть – это вероятностный доход. Что 15тр оклад + 30 – бонусная часть:

1. Никогда не будет в глазах соискателя 45K!
2. В зависимости от прошлого опыта – это от 15K (0% бонусов – кидали с этим) до 30K (50% бонусов – в лучшем случае)
3. Ожидаемый доход сотрудника – 40K – наиболее корректная формулировка.

Правило формирования оклада – **оклад должен закрывать все интересы по первичным потребностям на уровне текущих норм сотрудника**. Снижение оклада ниже этого уровня приведет только к оценке соискателем вакансии, как неинтересной (какой смысл идти работать, если есть вероятность, что будет нечего есть?) – вы просто не получите откликов.





Написание вакансии

Плюшки, место, график

Кроме денег обязательно указать все-все опции, которые повысят вашу привлекательность:

1. Гибкий или полугибкий график работы
2. Возможность работать из дома
3. Материальные бонусы:
 - a. Страховка
 - b. 13 ЗРП
 - c. Оплачиваемый фитнес или фитнес в офисе
 - d. Питание и т.д.
 - e. Обучение и повышение квалификации
4. Нематериальные интересы:
 - a. Карьерный рост (все наши начальники выросли у нас!)
 - b. Причастность к чему-то большому (мы строим космолет! – ты с нами?)
 - c. Коллектив и атмосфера (каждую вторую субботу департамент продаж отдыхает в пабах и клубах вместе!)



Тестовые задания и фильтрация откликов



1. Тестовые задания, прицепленные к вакансии (которые надо выполнить для отклика) отлично работают для поиска «массовых» сотрудников (продавцов, саппорт, курьеры, и т.д.) – они позволяют быстро понять первичную адекватность соискателя.
2. Чем выше доход по вакансии (и чем менее массовая вакансия) – тем менее охотно соискатели будут делать задание.
 - а. Наша разработка при этом, несмотря на очень высокие доходы, набирается только через ДЗ
3. Обычно отклики фильтруются по:
 - а. Количеству баллов за ДЗ (мы рассматриваем верхние 15% результатов)
 - б. По количеству смены мест работ – в среднем не чаще чем раз в год (исключая «быстроротируемые» позиции: курьеры, складовщики и т.д.)
 - с. По соответствию заявленным требованиям
 - д. Ориентации резюме на результат, а не на перечисление опыта. Там должно быть в идеале написано, что соискатель СДЕЛАЛ, а не ДЕЛАЛ.
4. Приглашение на собеседование лучше слать всеми доступными каналами: смс, почта и т.д.
 - а. Накануне – стоит напомнить о собеседовании.

Вопрос №2

Пришла заявка к мастеру на массаж. Известен телефон и имя клиента. Дозвониться ему не удалось, но есть открытый чат в WhatsApp. Что вы ему напишите?

Ваш вариант ответа

Вопрос №3

Пришла заявка к психологу. Еще клиент дополнительно спросил в WhatsApp – «А где можно прочитать о вас отзывы?». Дозвониться ему не удалось. Что вы ему напишите?

Ваш вариант ответа



Спасибо за внимание!