

РТЛабс



Рефакторинг нанимающего менеджера

*«Не смотри на чужие кокосы через призму
своих шишек. Пойми чужую точку зрения».*

© Великие умы.

18

лет на IT рынке
России

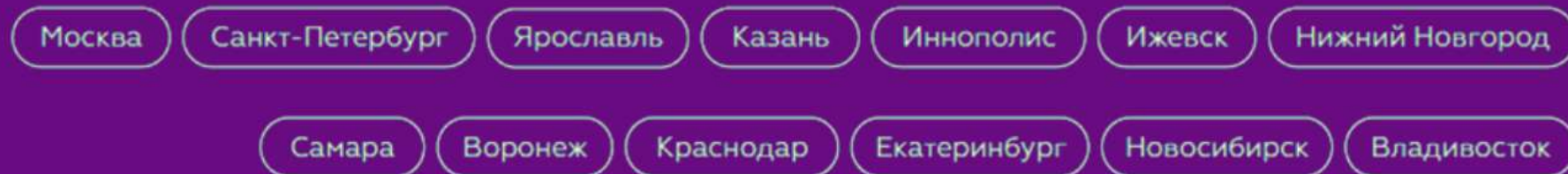
1300+

Профессионалов

13

городов
присутствия

РТЛабс





Кому будут полезны «Шишки и кокосы»?

- **Компании любого масштаба, ведущей IT-подбор**
- **Курс универсален и легко перестраивается под любую компанию**
- **Можно проводить как в офлайн так и в онлайн формате**



Предпосылки

Флагманский проект
ГОСУСЛУГИ
VS
пандемия



В 10 раз была превышена среднесуточная норма посещаемости в пиковые моменты
Более 25 млн обращений по выплатам на детей
До 3 тыс. обращений в минуту



IT рынок максимально взгрет – в среднем востребованный IT-специалист получает до 5 предложений в день



Изменение организационной структуры компании, необходимость усиления команд План найма: 500 IT-специалистов



Перевод рабочих процессов в удаленный формат



Боли ▶

Задачи ▶

Решение ▶

**Срок закрытия
вакансий**

30 дней



25 дней

**Отток на
испытательном
сроке**

3%



1%

Внешний HR-бренд

Доля позитивных комментариев соискателей о взаимодействии с компанией на этапе подбора на внешних ресурсах

27%



максимально

**Научить нанимающих менеджеров
методологии подбора персонала**





План действий

- | | | | |
|-------------------|--|------------------------------|---|
| 🕒 12.2019 | | Выявление проблем | ▶ Наметили векторы развития на 2020 год.
Не нашли решения на рынке |
| 🕒 01-05.2020 | | Исследование | ▶ Внедрили модель компетенций нанимающего менеджера и оценили работу рекрутеров |
| 🕒 06-07.2020 | | Разработка концепции | ▶ Комплексный и универсальный онлайн-курс |
| 🕒 08.2020 | | Подготовка материалов | ▶ Программа курса, методическое пособие, презентация, интерактивные карточки |
| 🕒 09.2020-01.2021 | | Реализация проекта | ▶ 126 нанимающих менеджеров из 7 офисов |
| 🕒 01.2021 | | Анализ результатов | ▶ Подвели итоги и посчитали выгоду в денежном выражении |



Причем тут шишки и кокосы?

Упражнение

1. Устройтесь поудобнее и сделайте глубокий вдох.
2. Представьте дерево.
3. Подумайте над деталями – что это за дерево, какие у него листья, какого оно размера?

Возможно, вы представили ель с шишками, а может, пальму с кокосами. Это абсолютно разные деревья, но при этом оба представления верны.

Так и у нанимающего менеджера может быть свое видение процесса подбора в зависимости от его опыта и представлений.

Эта простая (как и все гениальное) идея легла в основу курса.

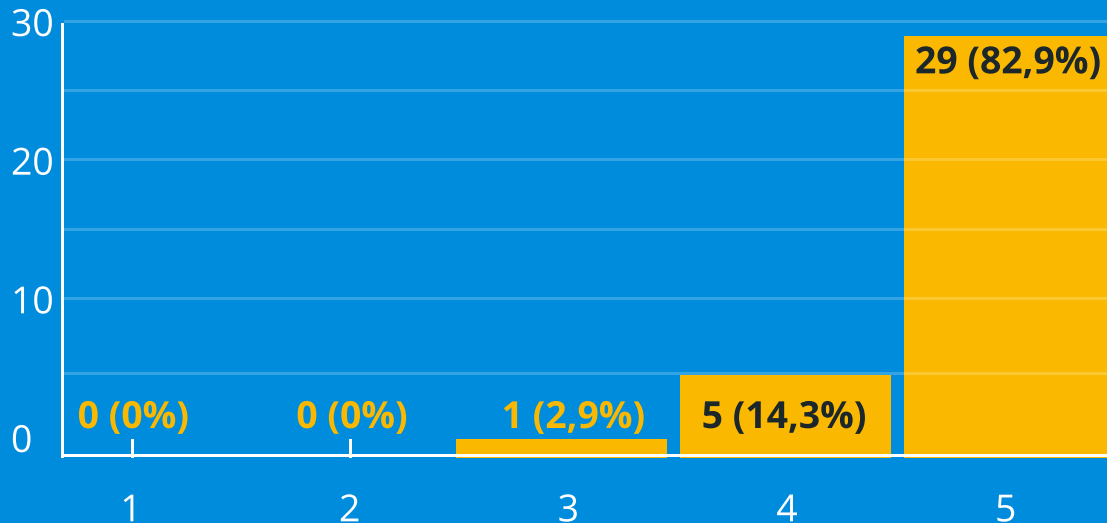




Оценка работы рекрутеров

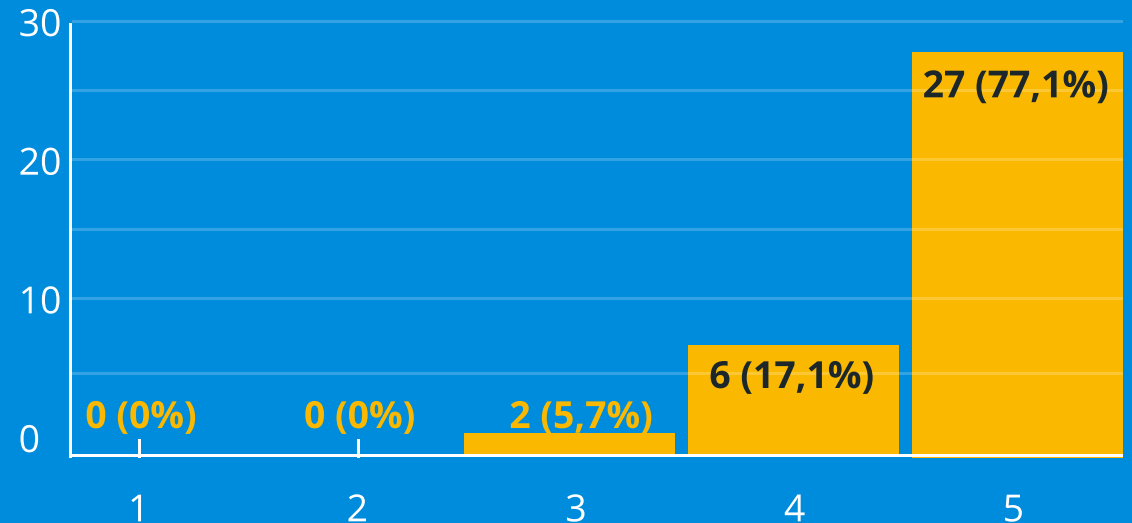
Как вы оцениваете взаимодействие с рекрутером?

35 ответов



Как вы оцениваете наличие обратной связи от рекрутера (оперативно реагирует на комментарии в ХанФлоу, письма, мессенджеры и т.д.)?

35 ответов





Почему нанимающие менеджеры?



Действуем вслепую

Нанимающие менеджеры не интересуются мониторингом рынка, не понимают и недооценивают важность планирования найма и формирования бюджета



Гадаем как саперы на минном поле

Хотят высококвалифицированных специалистов, но не указывают важные детали в заявке



Кандидаты уплывают сквозь пальцы в другие компании

Длительные сроки на всех этапах: от рассмотрения резюме до принятия финального решения



Множественные этапы собеседования

По мнению психологов, прохождение интервью по уровню стресса стоит в одном ряду с разводом и пожаром



Тестовые задания

Высококвалифицированные специалисты считают, что такого рода задания принижают их достижения. Требуют оплаты за потраченное время



Недооценка этапа адаптации

Нанимающие менеджеры – невнимательные родители для новых сотрудников



Модель компетенций нанимающего менеджера нанимающего менеджера

Навык составления заявки на подбор персонала (в том числе четкое понимание, какого человека ищем)

Четкое, своевременное формирование заявки на Портале РТЛабс, где все поля заполнены актуальной информацией. Присутствует полное понимание критериев того, какого кандидата мы ищем. Есть четкое понимание, на какие работы мы будем нанимать человека, и кто будет заниматься его адаптацией (наставник или сам руководитель).

Навык работы с ХантФлоу. Скорость просмотра резюме и выдача фидбека по кандидатам

Понимание работы функционала сервиса ХантФлоу. Своевременное комментирование резюме соискателей (согласно SLA — 1-2 рабочих дня). Своевременная выдача фидбека после интервью и других этапов жизненного цикла соискателя. Развернутые комментарии по отказам соискателям.

Пунктуальность и посещаемость интервью

Подключение к интервью без опозданий, отсутствие пропусков интервью без веских причин. Минимальное количество переносов интервью.

Коммуникативные навыки (при взаимодействии с соискателями и рекрутерами)

Умение вести диалог с соискателем, открытость, умение настраивать кандидата на спокойный и позитивный лад. Уважительное общение с кандидатами и рекрутерами. Гибкость при принятии обоюдных решений. Своевременные ответы рекрутерам в мессенджерах и корп.почте.

Навык проведения интервью

Умение скрывать предвзятое отношение к кандидату и его навыкам, логичность хода интервью, корректность задаваемых вопросов, корректное использование видеосвязи во время интервью.



Модель компетенций нанимающего менеджера нанимающего менеджера

Навык "продажи" вакансии

Умение заинтересовать кандидата фактами о предлагаемой позиции. Умение рассказать о проекте, о функционале, который необходимо будет выполнять. Умение не отпугивать кандидатов, даже если позиция сложная.

Активность

Умение динамично вести интервью. Занимать активную позицию при общении с кандидатами.

Способность оперативно принимать решение (по кандидатам и финалистам)

Своевременная выдача фидбека в рамках заложенного SLA (1 рабочий день после тех.интервью) по успешным финалистам. Своевременная подача данных об условиях трудоустройства. Своевременная выдача фидбека по соискателям.

Подготовленность к выходу новых сотрудников

Своевременность подачи Плана работ на ИС, выбор формата адаптирования (самостоятельно или выбор наставника). В случае с новыми ролями — подготовленность ДИ для нового сотрудника. Заблаговременная подготовка доступов новым сотрудникам.

Навык адаптирования нового сотрудника

Взаимодействие с новым сотрудником в первый рабочий день, знакомство с командой и добавление во все рабочие чаты. Своевременные беседы и выдача фидбека новому сотруднику. В случае непрохождения ИС новым сотрудником — заблаговременное уведомление рекрутеров и кадровой службы об этом.



Блок ЕПГУ

Оценка компетенций нанимающего менеджера

Компетенция

Оценка

Совет

Навык составления заявки на подбор персонала (в том числе четкое понимание, какого человека ищем)

4

Все отлично! Ты точно знаешь, кого мы ищем. Твою заявку можно сразу брать в работу без лишних вопросов.

Навык работы с ХантФлоу. Скорость просмотра резюме и выдача фидбека по кандидатам

5

Всё прекрасно! Так держать! Ты очень быстро и развернуто выдаешь обратную связь. Благодаря этому у нас получается оперативно искать новых сотрудников к тебе в команду.

Пунктуальность и посещаемость интервью

1

"Ты часто переносишь собеседования или опаздываешь. Из-за этого мы теряем кандидатов, и у них складывается не лучшее мнение о нас. Перед началом дня проверь свой календарь и поставь напоминалки, чтобы не пропустить интервью. Пожалуйста, проси рекрутера о переносе только в крайних случаях, когда другую задачу или встречу невозможно сдвинуть по времени или перенести на другую дату."

Коммуникативные навыки (при взаимодействии с соискателями и рекрутерами)

3

"Ты хорошо проводишь собеседование, но не всегда получается расположить кандидата к себе. Поработай над этими навыками, и результат процесса найма будет еще лучше. Мы понимаем, что не все кандидаты приятны в общении, но это не значит, что они плохие специалисты. И, пожалуйста, не забывай оперативно отвечать рекрутерам на нужные запросы."



Блок ЕПГУ

Оценка компетенций нанимающего менеджера

Компетенция

Оценка

Совет

Навык проведения интервью

4

Отлично! Ты как никто умеешь быть профессионалом в самых сложных коммуникативных вопросах и всегда транслируешь доброжелательный настрой кандидатам!

Навык "продажи" вакансии

5

Всё прекрасно! Так держать! Ты так рассказываешь о вакансии, что хочется сразу же стать частью вашей команды.

Активность

5

Всё прекрасно! Так держать! Активности тебе не занимать =)

Способность оперативно принимать решение (по кандидатам и финалистам)

4

Прекрасно! Ты профи в процессах подбора. Всегда соблюдаешь сроки и даешь максимально подробную обратную связь. Рекрутеры тебя хвалят!) Старайся все моменты, связанные с кандидатами, фиксировать в Хантфлоу. Это будет высший пилотаж :)

Подготовленность к выходу новых сотрудников

5

Всё прекрасно! Так держать! К выходу сотрудника всегда все подготовлено. Мы не переживаем за его адаптацию, потому что у тебя все схвачено!

Навык адаптации нового сотрудника

5

Всё прекрасно! Ты прекрасный руководитель и наставник. Сотрудники ценят и уважают тебя. Так держать!



Свод оценки компетенций нанимающих менеджеров по итогам 2020 года

Колодец/Департамент	0	1	2	3	4	5	Компетенции					Общее количество баллов	Средний балл
	Навык составления заявки на подбор персонала (в том числе четкое понимание, какого человека ищем)	Навык работы с ХантФлоу. Скорость просмотра резюме и выдача фидбека по кандидатам	Пунктуальность и посещаемость интервью	Коммуникативные навыки (при взаимодействии с соискателями и рекрутерами)	Навык проведения интервью	Навык "продажи" вакансии	Активность	Способность оперативно принимать решение (по кандидатам и финалистам)	Подготовленность к выходу новых сотрудников	Навык адаптации нового сотрудника			
	Оценочный балл от 0 до 5												
ЕПГУ/Департамент разработки	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,0
ЕПГУ/Департамент разработки	-	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-	35	5,0
ЕПГУ	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4,9
ЕПГУ/Департамент разработки	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4,9
ЕПГУ/Департамент развития ЕПГУ	-	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,9
ЕПГУ/Департамент развития ЕПГУ	-	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	4,9
ЕПГУ/Департамент разработки	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	47	4,7
ЕПГУ	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47	4,7
ЕПГУ/Департамент разработки	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	46	4,6
ЕПГУ/Департамент развития ЕПГУ	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	44	4,4
ЕПГУ/Департамент разработки	-	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	39	4,3
ЕПГУ/Департамент разработки	4	5	1	3	4	5	5	4	5	5	5	41	4,1
ЕПГУ/Департамент разработки	3	0	5	3	4	4	5	5	-	-	-	29	3,6
ЕПГУ/Департамент развития ЕПГУ	3	3	1	3	5	4	3	3	5	5	5	35	3,5
згд ЕПГУ	-	-	4	3	4	4	3	3	-	-	-	21	3,5
ЕПГУ/Департамент разработки	3	1	3	3	3	4	3	4	5	4	4	33	3,3



Немного фактов про обучающий курс

«Шишки и кокосы» – курс, который поможет нанимающим менеджерам (и начинающим, и даже матерым) посмотреть на процесс подбора персонала изнутри. Мы говорим обо всем, начиная с того, где рождаются планы на найм, заканчивая тем, как уберечь «нежную душу» нового сотрудника.

Формат проведения: проводим онлайн, через Zoom, но можно легко перевести его в офлайн формат

Количество учебных часов: курс разбит на 2 учебных дня по 2 астрономических часа. Проводим по средам и пятницам с 11-00 до 13-00, чтобы минимально отрывать участников от рабочего процесса.

Раздаточный материал: после обучения участники получают презентацию и памятку, как идеально проводить техническое интервью.

Сбор обратной связи: после 2го дня обучения участники заполняют анкету-опросник в гуглформах.

Методист и тренер: это один и тот же человек и пароход =) Руководитель направления подбора персонала, Анастасия Пономарёва, т.е. я =)






Реализация

Наш звездный внутренний тренер и много полезной информации

1. С чего начинаем



Формирование плана найма и бюджета на будущий год, кому это нужно?

В нем указывается:

- Информация о должностях
- Сроки, в которые необходимо закрыть вакансии
- Информация о бюджете

Что такое план найма?

План найма сотрудников – это информация о том, сколько сотрудников нужно будет нанять в будущем. Он позволяет не только вовремя находить сотрудников, но и подбирать их в соответствии с целями компании.

Как его создать?

- Проанализировать потребности компании и вверенного вам подразделения
- Создать план и календарь найма
- Определить требования
- Составить бюджет
- Оптимизировать и адаптировать под изменения (обычно после первого согласования у ТОП-менеджмента)

ВАЖНО! Нельзя пренебрегать бюджетом и планом найма. Они критически важны для дальнейших шагов. Это фундамент подбора персонала.



Структура

0. Вводная часть

- Цель тренинга
- Правила тренинга
- Знакомство участников

3. It's a match!

- Как быстро принять решение и не прогадать. Выбираем финалиста.
- Как стать родителями вновь, или у нас снова пополнение в семье.
- Как быстро растут нечужие дети. Onboarding в строю.

1. С чего начинается подбор, или готовь сани с лета

- Формирование плана найма и бюджета на будущий год, кому это нужно?
- Мониторинг рынка до открытия вакансии – это реально. Как рекрутер может помочь найти реальную локацию для твоего будущего сотрудника (или дешево и сердито).
- Портал нам в помощь, или как создавать заявки на подбор, и во что они превращаются.

2. It's high time for recruiting

- Правила взаимодействия с рекрутером, или как сделать сотрудничество максимально эффективным.
- Техническое интервью – лицо компании. Как проверить скиллы кандидата и прокачать HR-бренд команды.
- Тестовое задание. Архаизм или святой Грааль?

4. Не смотри на чужие кокосы через призму своих шишек. Теперь я вижу, что с другой стороны.

- Подведем итоги.
- Обратная связь.
- Фотография 9/12, с наивной подписью на память.



Предлагаемые правила взаимодействия

Мы выделили 14 правил взаимодействия, очень подробно их расписали. Но если быть краткими, то самое главное это...

- Взаимоуважение
- Оперативность в принятии решений
- Соблюдение SLA
- Заблаговременная подготовка



Как не нужно делать на интервью

- ✗ «Ну и чем вы там занимались в этом своём...»
- ✗ «Что-то у вас имя / фамилия / отчество в резюме неправильно написано!»
- ✗ «Сколько шариков для гольфа понадобится, чтобы помыть все круглые окна в школьном автобусе, уменьшенном до размеров пятицентовой монеты, во время эвакуации из Сан-Франциско, используя не более 3 взвешиваний?»
- ✗ «Неправильно. Дальше.»
- ✗ «Кем вы себя видите в нашей компании через 5 лет?»
- ✗ «Вам бы отрожаться для начала надо, а потом работу искать.»
- ✗ Никаких стресс-интервью! Пусть Стив Джобс был прекрасен в этом, но для нашей компании этот формат не подходит.



Общение и обмен опытом участников



Пример задания



**Всего 4 квеста
в курсе**

- Объединяемся в пары в zoom-комнаты
- Получаем карточки с информацией о роли. Роль интервьюера и соискателя. В карточке указано, кого ищет интервьюер. В карточке соискателя написаны его особенности.
- Пары должны реализовать небольшое интервью, в рамках которого интервьюер должен узнать информацию о соискателе и принять первичное решение о дальнейших действиях.
- 5 минут на подготовку, 20 минут на проведение интервью



Тестовое задание. Архаизм или святой Грааль?

Тестовое задание (ТЗ) – вариант проверки технических скиллов у соискателя.

Варианты проверки технических скиллов без ТЗ:

ВАЖНО! Тестовое задание не должно быть по сложности больше, чем на 1-3 часа работы.

- Посмотреть портфолио или прототипы, выложенные на behance | tilde | google.disk
- Посмотреть код на github | bitbucket
- Попросить соискателя предоставить варианты своих работ (обезличить их, если требует NDA)
- Провести ТЗ на техническом интервью
- Предложить написать код в онлайн-режиме на техническом интервью
- Если вы не нашли выхода в 5 предложенных вариантах – давайте ТЗ



Как быстро растут нечужжие дети. Onboarding в строю.

Onboarding – это...

Закажи новому сотруднику все необходимые доступы заранее!

Добавь новичка во все рабочие чаты.

Познакомь новенького с командой.

Выбери наставника (если это необходимо) для новобранца.

Поговори с ним лично в его первый рабочий день, разбери с ним его задачи на ИС.

Одним планом на ИС сыт не будешь

Держи руку на пульсе и мониторь его успеваемость в промежутки 1 неделя, 2 неделя, 1 месяц, 2 месяца работы.

Не забывай своевременно выдавать ОС.

Не пренебрегай личными беседами. Новички – они как котята: могут прятаться под кроватью, когда им страшно.

Помни о законе Кармы. Тебе обязательно вернется все то добро, которое ты дашь новичку.

Держи и неси его на мягких лапах в прекрасный мир РТЛабс.



Результаты

Vol.1

Обучили нанимающих менеджеров методологии подбора персонала

126 (>70%)

нанимающих менеджеров из 7 офисов компании прошли курс В с 1 по 15 сентября

95% участников

оценили эффективность курса 5 из 5 баллов

Изменили ЕJM и достигли качественных результатов

С 30 до 23

календарных дней сократился средний срок закрытия вакансий

С 3% до 1%

сократился отток на испытательном сроке

С 27% до 75%

увеличилось количество позитивных комментариев соискателей о взаимодействии с компанией на этапе подбора



А главное...

**Экономия компании составила
10 млн рублей**





Результаты

Vol.1

Обеспечили бесшовный переход на новую оргструктуру и усилили команды новых дирекций

Обеспечили стабильную работу над проектами компании и выполнение бизнес-задач

16 дирекций, 5 из них созданы с нуля

Наняли 633 IT-специалиста

уровня middle и senior — превысили план найма России использует продукты компании; созданы с нуля на 26%

До 5 млн пользователей на Портале госуслуг ежедневно

48 федеральных и более 400 региональных услуг было выведено на портал

Более 40 России использует продукты компании



Отзывы участников курса



Руководитель проектов

Мне очень понравилось! подача материала, практические задания, состав слушателей на высшем уровне. Получить знания от директоров ОП, получить методику/ценные советы по найму членов команды от Пономарёвой А. - это бесценно. Ну и тонна позитива сваливается на тебя в дни таких тренингов. С удовольствием приму участие в следующий раз. А дебаты какие сочные были....ммм. Очень доволен

Ведущий специалист

Весьма интересный и увлекательный курс, очень понравилась практическое задание. Данный курс надо в обязательном порядке читать всем нанимающим менеджерам.

Руководитель проектов

Понял для себя в каком направлении двигаться, развивая свои навыки общения по "софт скиллам" соискателя. Так же очень полезна информация о правилах взаимодействия нанимающего менеджера и рекрутера(заявки, хантфлоу и т.д.)

Ведущий специалист

Все очень понравилось, для меня это обучение оказалось крайне полезным, т.к. ранее опыта собеседований со стороны нанимателя никогда не было.



Положительные отзывы от соискателей

04.12.20 16:14 Автор: Даниил, г. Москва

Проходил 2 этапа собеседования (первый - с рекрутером, второй - с будущим непосредственным руководителем) в РТЛабс в ноябре этого года. Мне понравилось душевное общение как с рекрутером, так и с руководителем (всё чётко и по делу, всё позитивно и без стресса). Не ожидал такой оперативной обратной связи по итогам собеседований. Рекрутер Мария была очень настойчива, когда ждала от меня анкету для...»

Неудобное расположение от центра.

06.12.2020 | положительный отзыв ★★★★★

Впечатления о РТЛабс

Автор: pavel217128

Положительные стороны

Плюсы: Проходил собеседование в компанию на разработчика. В целом хорошее впечатление, приятная HR, да и второй этап собеседования с руководителями прошел гладко, все квалифицированные, адекватные, вопросы задают по делу. Жду обратной связи.

[<< Свернуть](#)

После собеседования [Читать подробнее »](#)

03 декабря 2020

Воронеж

Попытка трудоустройства

Рекомендует для трудоустройства

Администратор

плюсы: Проходил собеседование на вакансию Администратора серверов приложений. Был крайне приятно удивлен уровнем коллег, с которыми проходило общение и их амбициями. Видно, что команда, видно, что хотят вывести технологии на планку выше остальных компаний. Надеюсь, смогу работать с ними =)

что можно улучшить: Сложно сказать, т.к. еще не работаю в компании) уровень собеседование на высоте, а остальное покажет время.

Отзыв полезен? 0 0

РТЛабс – это команда!



Анастасия Пономарёва

www.rtlabs.ru

Facebook **@lesotundro**

Instagram **@lesotundro**