Метрики эффективности подбора: от хаоса к системе

Оксана Сидлецкая

Директор hh.ru на Урале

- в sales-менеджменте с 2005 года
- в HeadHunter с 2019 года;
- сфера профессиональных интересов – аналитика продаж и рынка труда, развитие человеческого капитала, управление командой, HR-digital, HR-маркетинг; GR с целью формирования сильного HR-бренда региона
- член попечительского совета кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ
- член Ассоциации консультантов по подбору персонала
- спикер региональных и федеральных b2b- и hr - конференций

01

Эффективность подбора можно измерить

Топ-3 метрики эффективности

58%

Конверсия воронки подбора

Какая общая конверсия, на каких этапах происходит потеря кандидатов, по какой причине, на каких этапах кандидаты зависают

56%

Среднее время закрытия вакансий

В разрезе по категориям должностей и рекрутерам

51%

План/факт закрытия вакансий

Сколько вакансий в работе, сколько открыто, сколько планировали закрыть, а сколько закрыли, доля просроченных вакансий и количество наймов

Источник: опрос рекрутеров Talantix

Более 20 HR-метрик для анализа эффективности подбора

- Время закрытия вакансии
- Выполнение плана найма
- Среднее время на этапе
- Причины отказа
- Время найма
- Доля просроченных вакансий
- Конверсия от этапа к этапу
- Конверсия в принятие оффера
- Конверсия воронки подбора
- Вовлечённость сотрудников
- Количество закрытых вакансий
- Количество релевантных кандидатов
- Качество найма
- Процент закрытых вакансий
- Расходы на повторный найм
- Доля просроченных вакансий
- Скорость закрытия вакансий
- Стоимость найма
- Среднее количество интервью на вакансию
- Уровень удержания новых сотрудников
- Отсев первого годы
- Уровень отказов после офера
- Уровень удовлетворенности кандидатов
- Уровень удовлетворенности нанимающих процессом

Более 20 HR-метрик для анализа эффективности подбора

Процесс

- Конверсия воронки подбора
- Конверсия от этапа к этапу
- Среднее время на этапе
- Конверсия в принятие оффера
- Причины отказа
- Количество релевантных кандидатов
- Среднее количество интервью на вакансию

Результат

- Выполнение плана найма
- Время закрытия вакансии
- Время найма
- Скорость закрытия вакансий
- Количество закрытых вакансий
- Доля просроченных вакансий
- Процент закрытых вакансий

Более 20 HR-метрик для анализа эффективности подбора

Качество

- Качество найма
- Отсев первого годы
- Уровень удержания новых сотрудников
- Уровень удовлетворенности кандидатов
- Уровень удовлетворенности нанимающих процессом подбора
- Вовлечённость сотрудников

Финансы

- Стоимость найма
- Расходы на повторный найм

— Как понять какие метрики считать?

— Как понять какие метрики считать?

— Разобраться что болит, на что хотим влиять

02

Метрики, отражающие популярные проблемы — долгое закрытие вакансий и недостаточное качество

Среднее время закрытия вакансий (Time to Fill)

От открытия вакансии до выхода нового сотрудника на работу

Time to Fill = Дата выхода на работу – Дата открытия вакансии

Среднее значение = Сумма дней затраченных на закрытие каждой вакансии / Количество закрытых вакансий

Зачем

чтобы планировать сроки закрытия для будущих открытых вакансий и управлять ожиданиями нанимающих менеджеров

Регулярность

ежемесячно

Бенчмарки

Массовый подбор — 14–30 дней

Продажи, логистика — 20–30 дней

IT — 45–60 дней

Медицина — 60 дней

Производство — 90 дней

Топ-менеджмент — 120–180 дней

Как влиять

Разбираем воронку подбора, чтобы выявить где идёт потеря времени (поиски, согласования, отказы)

Важно

Смотрим в разрезе категорий должностей, среднее замаскирует проблемные места

Процент выполнения плана закрытия вакансий

% выполнения плана = (Факт закрыто вакансии / План закрытия вакансий) × 100%

Зачем

чтобы спрогнозировать выполнение плана, управлять ожиданиями нанимающих и скорректировать стратегию

Регулярность

ежемесячно

Бенчмарки

Хороший показатель: >80%

Как влиять

проанализировать причины невыполнения плана, оптимизировать воронку, перераспределить рекрутеров или увеличить ресурсы

Важно

Невыполнение плана = простой бизнеса, а значит и потеря денег

Удержание сотрудников на испытательном сроке (New Hire Retention Rate)

New Hire Retention Rate = (Прошли испытательный срок / Всего нанято сотрудников) × 100%

Зачем

Чтобы оценить качество найма

Регулярность

Ежемесячно/ежеквартально, в зависимости от интенсивности найма

Бенчмарки

Отличный показатель: >90%

Хороший показатель: 85–90%

Как влиять

Углубиться в причины и свериться тех ли мы ищем, возможно проблема в адаптации и стоит пересмотреть онбординг

Важно

Плохое удержание на испытательном это затраты на повторный найм

Уровень удовлетворенности нанимающих менеджеров процессом подбора (NPS)

NPS = % Промоутеров – % Критиков

Зачем

Чтобы понять довольны ли менеджеры качеством найденных сотрудников и процессом найма

Регулярность

Через 1-2 недели после закрытия вакансии, пока свежи воспоминания или раз в полгода

Бенчмарки

Отличный показатель: >50%

Хороший показатель: 30–50%

Как влиять

Углубиться в качественный фидбек и выявить причину недовольства

Важно

Высокий NPS повышает доверие менеджеров к отделу, ускоряет утверждение вакансий и кандидатов, сокращая время найма

03

Погружаемся в воронку подбора, чтобы разобраться в причинах низкой скорости закрытия вакансий

Конверсия воронки подбора

Конверсия воронки = (**Кандидаты на этапе выход на работу** / **Кандидаты наверху воронки**) × 100%

Зачем

Чтобы понять эффективность процесса и спланировать, сколько кандидатов нужно привлечь на новые вакансии

Регулярность

Ежемесячно или еженедельно, если много позиций и активный найм

Бенчмарки

Отличный показатель: >10%

Хороший показатель: > 5%

Как влиять

Разобраться на каких этапах происходит зависание и потеря кандидатов

Важно

Ответы почти на все вопросы кроются в анализе воронки подбора

Правильно смотреть в разрезе категорий должностей

Конверсия воронки подбора в разрезе источников

Конверсия воронки по источнику = (Кандидаты на этапе выход на работу / Кандидаты наверху воронки) × 100%

Зачем

Чтобы выявить конверсионные источники и отказаться от низко конверсионных

Регулярность

Ежемесячно или еженедельно, если много позиций и активный найм

Бенчмарки

Отличный показатель: >10%

Хороший показатель: > 5%

Как влиять

Сравнивать работу источников и оставлять только те, из которых кандидаты доходят до выхода на работу

Важно

Отказ от источников с низкой конверсией может сократить траты денег и времени

Правильно смотреть в разрезе категорий должностей

Конверсия в принятие оффера

Конверсия в принятие оффера = (Кандидаты принявшие оффер / Выставленные офферы) × 100%

Зачем

Чтобы избежать потери кандидатов на финальном этапе

Регулярность

Ежемесячно или еженедельно, если много позиций и активный найм

Бенчмарки

Отличный показатель: > 80%

Хороший показатель: 70–80%

Как влиять

Выяснить в чём причина — несоответствие оффера рынку или плохой опыт кандидата и длительный срок рассмотрения

Важно

Каждый отказ от оффера увеличивает стоимость найма и нагрузку на команду

Правильно смотреть в разрезе категорий должностей

Среднее время на этапах (SLA)

Среднее время на этапе = **Сумма дней проведённых на этапе каждым кандидатом** / **Количество кандидатов**

Зачем

Чтобы выявить этапы с зависанием и сократить время закрытия вакансий

Регулярность

Ежемесячно или еженедельно, если много позиций и активный найм

Бенчмарки

1–2 дня на обратную связь

2–5 дней на принятие решения

Как влиять

Установить желаемое время нахождения кандидата на каждом этапе и придерживаться его

Важно

Зависание кандидатов на этапах воронки зачастую приводит к отказам в пользу других компаний и напрямую влияет на срок закрытия вакансии

Анализ причин отказа

Мы отказали? Нам отказали? Почему? Вроде были кандидаты, куда они пропали?

Зачем

Чтобы выявить причины потери кандидатов

Регулярность

Ежемесячно или еженедельно, если много позиций и активный найм

Как влиять

Выровняться с нанимающим по требованиям, оптимизировать описание вакансии или зарплатную вилку, увеличивать скорость рассмотрения кандидата, уменьшить количество этапов интервью, отказаться от тестового задания в пользу решения кейсов

Бенчмарки

30–50% отказов наверху воронки

20–30% отказов внизу воронки

Важно

Влияет на скорость закрытия вакансии и конверсию воронки подбора

04

Выявляем проблемы в подборе

Выявляем проблемы в подборе

Нас устраивает скорость найма? А нанимающих менеджеров?

01

Нас устраивает качество найма? А нанимающих менеджеров?

02

Есть что-то, что хочется улучшить в подборе?

03

05

План внедрения метрик

План внедрения метрик

Шаг 1. Выберите метрики и цель

Выбирайте те метрики, которые сможете измерить

Шаг 2. Создайте табличку в Excel

Начните вносить данные по вакансиям на регулярной основе

Шаг 3. Накопите данные

Вносите данные в табличку на протяжении недели–месяца. В зависимости от типа подбора и метрики, которую выбрали нужен разный период накопления

Шаг 4. Проанализируйте данные и составьте план улучшений

Сравните данные по разным типам вакансий, рекрутерам, с бенчмарками на рынке, выявите что хочется улучшить, установите целевые показатели. Меняйте и отслеживайте результат

Рутину для сбора метрик можно делегировать CRM для подбора

Шаг 1. Выберите метрики и цель

Выбирайте те метрики, которые сможете измерить

Шаг 2. Создайте табличку в Excel

Начните вносить данные по вакансиям на регулярной основе

Шаг 3. Накопите данные

Вносите данные в табличку на протяжении недели–месяца. В зависимости от типа подбора и метрики, которую выбрали нужен разный период накопления

Шаг 4. Проанализируйте данные и составьте план улучшений

Сравните данные по разным типам вакансий, рекрутерам, с бенчмарками на рынке, выявите что хочется улучшить, установите целевые показатели. Меняйте и отслеживайте результат

Спасибо!