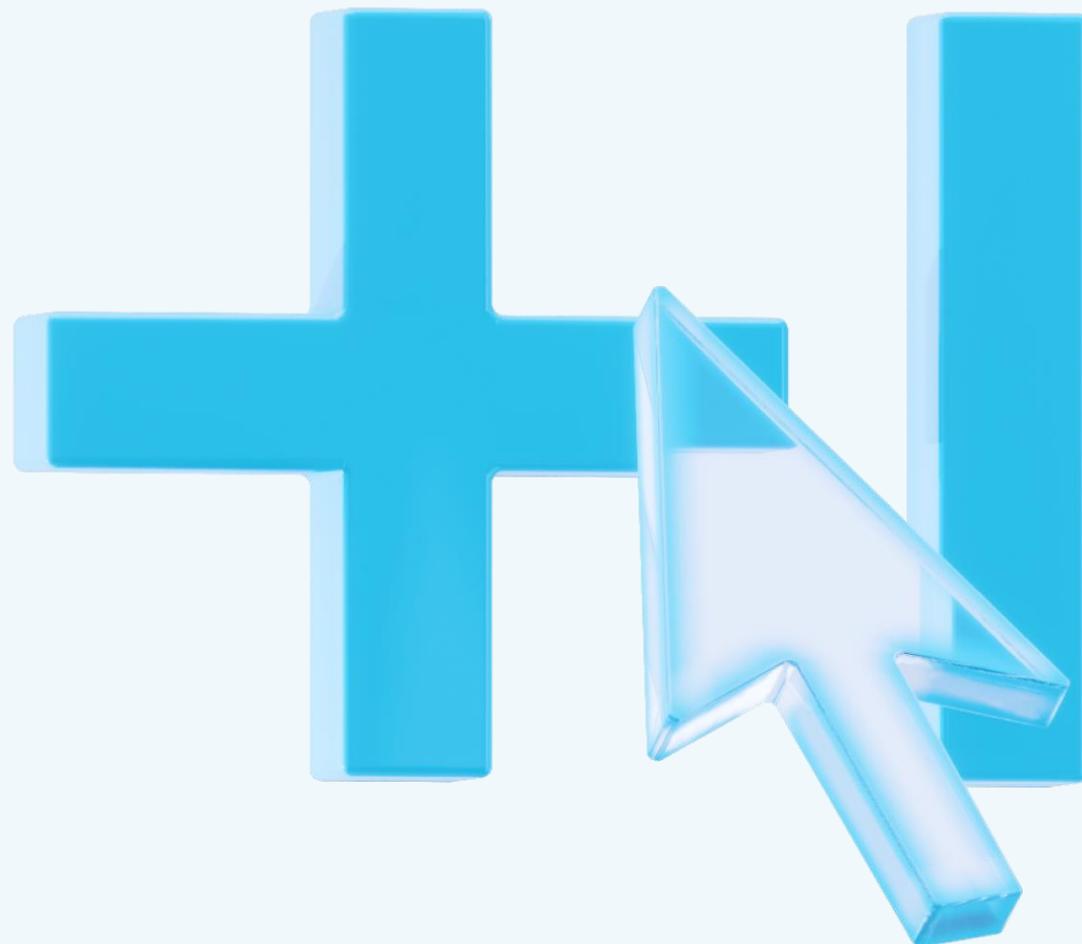


Формальные требования vs реальные бизнес-задачи

Практическое руководство: как перейти от описания функций к задачам при составлении ТЗ по автоматизации подбора персонала



Решение: разбираемся с процессом и ТОЛЬКО ПОТОМ — с функциями

Шаг 1

Карта процесса подбора

- + Определяем тип вакансии, департамент и период закрытия
- + Отрисовываем путь вакансии от создания до выхода кандидата
- + Делаем дорожки по ролям: рекрутер, заказчик, HRBP и др

На каждом шаге фиксируем входные данные, результат, канал связи, проблемы, SLA



Шаг 2

JTBD-интервью по этапам

- + Интервьюируем ответственных на каждом этапе: рекрутеров, заказчиков
- + Собираем «работы»: ситуация → задача → препятствие → критерий успеха.
- + Привязываем каждую «работу» к точке процесса

Спрашиваем не «какие функции хотите», а «что хотите успеть сделать и что мешает»



Шаг 3

«День из жизни» рекрутера

- + 1–3 дня дневника или 1–2 часа наблюдения за реальной работой
- + Фиксируем: где ручной перенос данных, ожидание, дублирование действий
- + Отмечаем, что повторяется чаще всего и сколько занимает времени



Шаг 4

Сведение в проблемы процесса и приоритезация функций

- + Берём карту процесса как «скелет».
- + Накладываем боли из JTBD и факты времени из «дня из жизни».
- + Группируем проблемы: ожидание, ручной труд, потери данных, неясная ответственность, непрозрачность

Из этих проблем выводим список действительно критичных функций



Решение: разбираемся с процессом и только потом — с функциями

Формирование функций на основании процессов

Шаг 1. Схема процесса

Важно описывать как есть сейчас, а не «идеальную картинку»

Для начала выделить глобально разные типы подбора (Точечный подбор / Массовый; IT департамент / Департамент на дальнем Севере с вахтой и тд)

Для каждого из этого «Типы подбора» надо отрисовать свой процесс



Определите путь вакансии — от создания до трудоустройства кандидата. Лучше отрисовать процесс в дорожках с указанием ответственных по ролям (рекрутер, заказчик, HRBP и тд)

Разделяйте его по шагам: Создание потребности в подборе, Согласование открытие позиции, Бриф с рекрутером и тд



Для этого типа подбора определите его критерии (у вас они могут немного отличаться)

Тип подбора



Период сбора информации



Департамент



Идеальный усредненный SLA на закрытие позиции



На каждом шаге фиксируйте необходимую входную информацию, итог, какие средства коммуникации используются, какие есть проблемы и, если понимаете, нормальный SLA

Каждый шаг связан с предыдущим и следующим

Пример частей схемы

Дорожки (swimlanes) по ролям

По вертикали (или горизонтали — как удобнее) делаем дорожки ролей.

Пример:

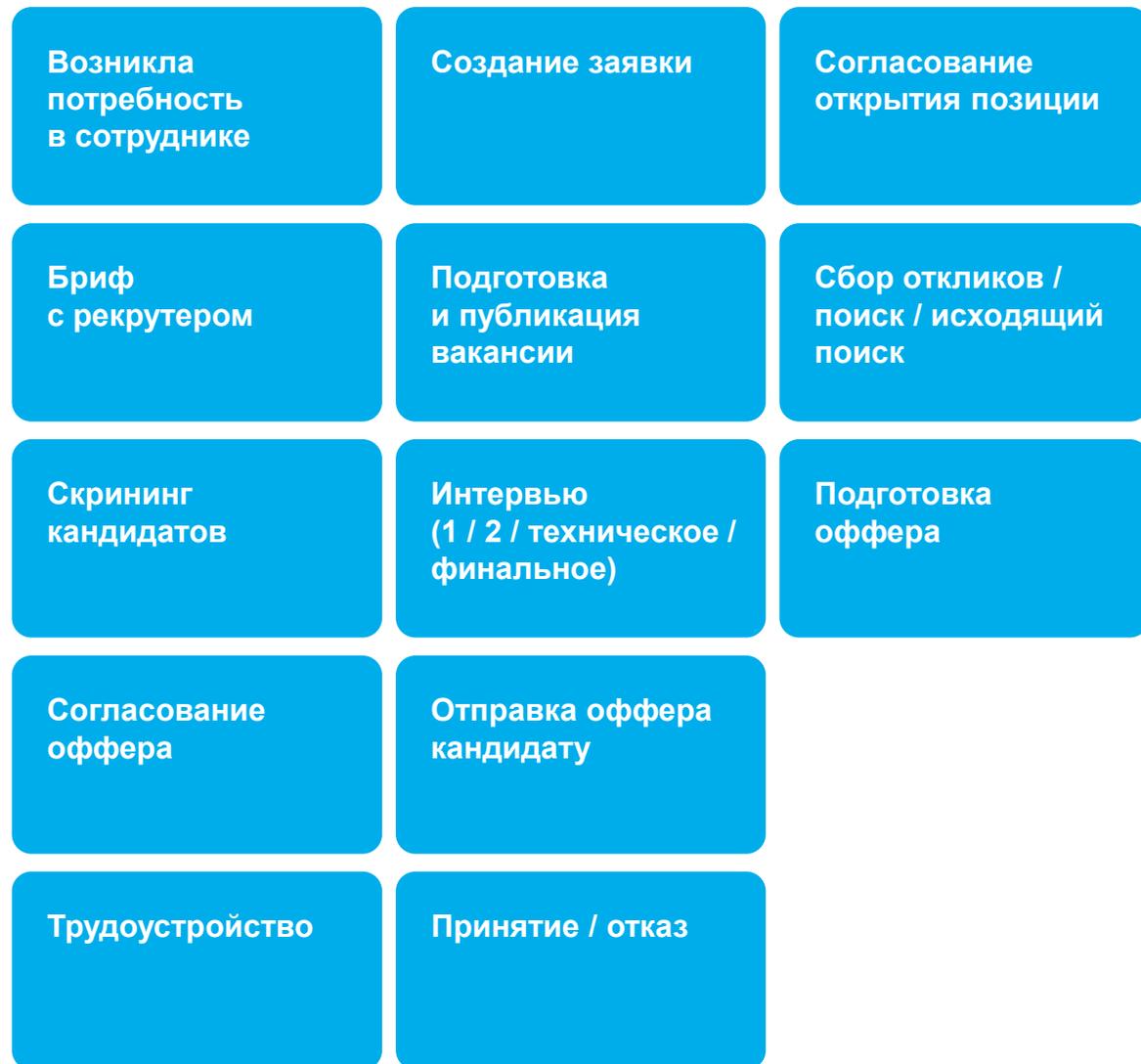
Лейн 1
Нанимающий менеджер

Лейн 2
Рекрутер

Лейн 3
HRBP

Каждый шаг процесса будет “лежать” в лейне того, кто за него отвечает.

Шаги процесса



Как оформить один шаг

Каждый шаг оформлен в блок с детальной информацией

Название шага

«Согласование открытия позиции»



Вход

Что должно быть к началу (описание потребности, наличие свободное штатной единицы, информация о месте трудоустройства, ставка и тд)



Выход

Что должно быть на выходе (утверждённая заявка)



Ответственный

Кто делает (роль)



Средства коммуникации: почта, мессенджер, Excel, ATS, портал согласований



Проблемы/узкие места: «долго согласуется», «нет прозрачности», «теряются письма»



Нормальный SLA: например, 2 рабочих дня



Решение: разбираемся с процессом и только потом — с функциями

Шаг 2. JTBD (Job to be done интервью)

Интервью ответственных об их работе

Интервьюируйте ответственных на каждом этапе

Рекрутеров и заказчиков лучше опрашивать несколько (2-3 человек), чтобы убрать субъективность

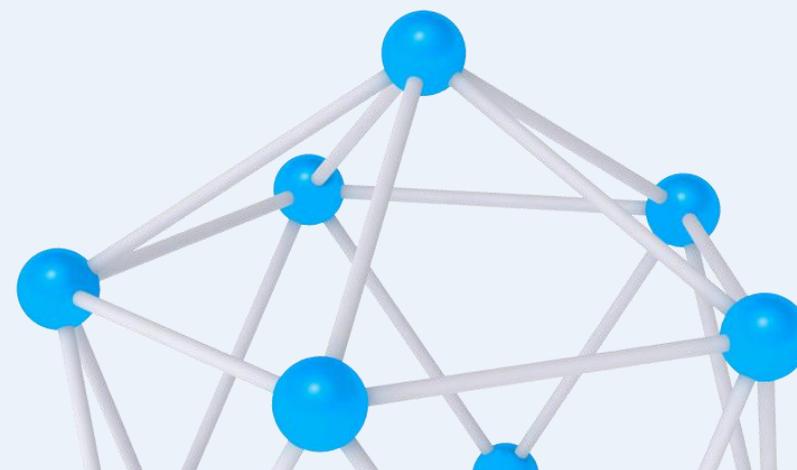


Собирайте «работы» в формате

Ситуация → Работа («я хочу...») → Препятствие → Критерий успеха.

- + По каждому этапу уточняем у ответственного какую задачу он выполняет
- + С какими трудностями он сталкивается, что не удобно в процессе
- + К какому результату стремится участник процесса

Каждая «работа» должна быть привязана к точке процесса



Пример вопросов JTBD

Вопросы рекрутерам

Каких данных тебе будет достаточно, чтобы начать подбор? Что обычно тебе приходится доуточнять?



Какие действия приходится делать вручную? В том числе однотипные



Если бы завтра убрали все инструменты и оставили лист А4, что ты на нём точно оставишь, чтобы подбор работал?



Вспомни последнюю вакансию, где было «тяжело». С чего всё началось, что стало триггером и чем все закончилось?



Где чаще всего теряется контекст по кандидату/вакансии (переписка, чаты, звонки)? Как ты его восстанавливаешь?



Как выглядит хороший фидбек от интервьюеров/менеджера? Что именно должно быть в фидбеке



Что в процессе занимает больше всего времени по вакансии?



Какие решения по подбору тебе приходится принимать чаще всего? (отказать, отправить на согласование и тд). На какие данные ориентируешься?



Опиши «идеальный день» рекрутера: что должно происходить автоматически, а что остаётся за человеком?



В какой точке чаще всего всё застревает? Что именно мешает двигаться дальше?



Что для тебя «плохая ситуация» в подборе (кандидат пропал, менеджер молчит, оффер завис)? Что ты делаешь первым шагом?



Пример вопросов JTBD

Вопросы заказчикам

Как ты формулируешь для себя «успех» по вакансии: скорость, качество, риски, стоимость, нагрузка на команду?



Что для тебя является «достаточной информацией», чтобы принять решение «да/нет» по кандидату?



Если бы у тебя был один «волшебный рычаг» в подборе, который улучшает всё за месяц — что бы ты выбрал?



Что тебя раздражает/замедляет во взаимодействии с рекрутером?



Почему иногда фидбек задерживается? Что должно произойти, чтобы ты дал его быстрее?



Какие решения ты считаешь критичными (кого интервьюировать, кого брать, сколько денег давать)?
Каких данных обычно не хватает?



Как ты предпочитаешь получать кандидатов: сколько, с какой структурой, с какими «пояснениями», в каком формате?



Что для тебя значит прозрачность: что именно ты хочешь видеть по вакансии в любой момент?



Решение: разбираемся с процессом и только потом — с функциями

Шаг 3. Дневник «День из жизни» рекрутера — проверка реальностью

Дневник

Предназначен для фиксации действий в течении дня, когда важно увидеть рутину и частые события, поэтому «дневник “день из жизни”» хорошо работает именно для рекрутера, так как именно у рекрутера много повторяющихся действий



Попросите 1–2 рекрутера вести простой дневник: что делал, в каком инструменте, сколько времени, зачем. Или же наблюдайте в течении дня за работой рекрутера и фиксируйте повторяющиеся действия и сложности



Отмечайте маркером: ручной перенос данных, ожидание ответов, поиск контекста, дублирование действий



Обязательно отмечайте, какие действия повторяются из раза в раз, время выполнения действий и идеи, а так же сложности, которые мешают эффективности рекрутера



Решение: разбираемся с процессом и только потом — с функциями

Шаг 4. Свести в «проблемы процесса»

Возьмите карту процесса как «скелет»



Наложите на шаги

Боли из JTBD + факты времени из «дня из жизни»



Сгруппируйте проблемы по типам

Ожидание, ручной труд, потери данных, неясная ответственность, отсутствие прозрачности



Определение необходимых функций

Из карты процессы формируем требования к системе

Например, точка «Создание заявки» -> Система должна позволять формировать заявку на подбор



По каждому боли формируем описание желаемого улучшения

«Проверяю наличие открытой ставки и данные по ней в 1С» -> «система должна автоматически получать данные из 1С при заведении заявки на подбор»



Из «дня из жизни» берёте самые дорогие по времени действия → это кандидаты

№1 на автоматизацию (например, шаблоны коммуникаций, пакетные действия, автозаполнение, минимизация переключений)



Решение: разбираемся с процессом и только потом — с функциями

Шаг 4. Приоритизировать функции

Далее необходимо каждому «улучшению» указать приоритеты

Приоритеты помогут определить критичные требования на момент запуска системы и дополнительные задачи, которые можно внедрить во 2 и 3 приоритете



Дополнительно соберите «изменяемые» процессы на этапах и установите причины, которые влияют на изменение

На основании этого вы сформируете критерии управления системой (несколько воронок подбора с разными этапами, несколько форм оффера). Укажите, если нужен перенос базы из текущей системы или excel



Так же эти «изменяемые» процессы будут рождаться из объединения собранного описания различных типов процессов

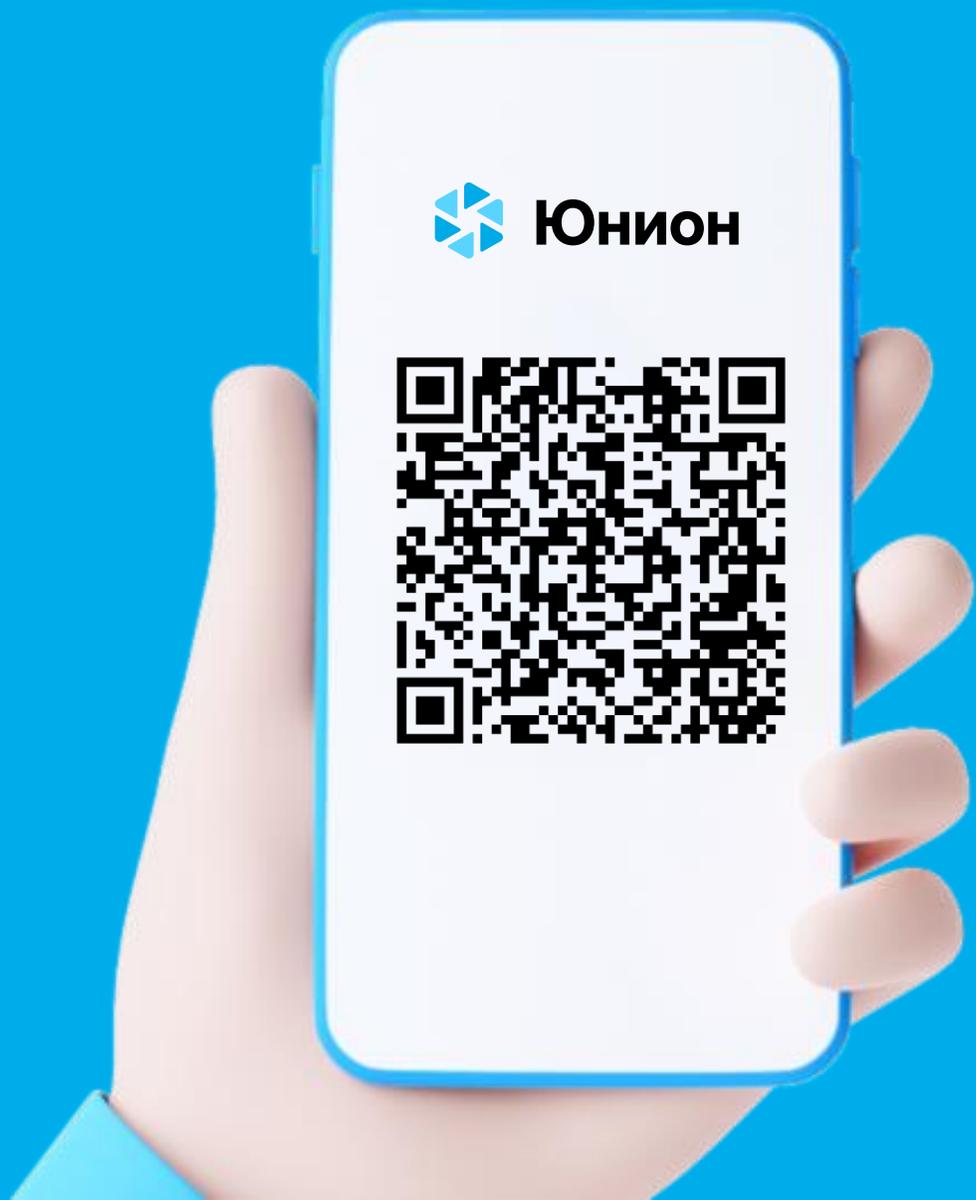


Итак, теперь у вас есть список необходимых функций, точек оптимизации процесса и описанный процесс подбора

Который вы сможете использовать для пилотирования системы или для внедрения. Это крайне полезная информация при автоматизации



Как начать использовать?



Переходите по QR коду
и оставляйте заявку
на демо

Спасибо за внимание

