



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9985

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА НАЙМА ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Skyeng
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, удаленная команда
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://skyeng.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Переходим на зеленый: как увеличить перфоманс через сегментацию специалистов
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Skyeng — одна из крупнейших Edtech-компаний Восточной Европы. Онлайн-школа насчитывает 3000 сотрудников, 15 000 учителей и продолжает расширять команду, которая помогает ей двигаться вперед.

К 2025 году мы хотим в 2 раза увеличить GMV — валовую стоимость товаров. Для этого во втором квартале 2023 года компания сменила фокус с продажи индивидуальных уроков на продажу курсов и долгосрочных продуктов. Требования к менеджерам по продажам возросли, и команде HR потребовался новый подход для их подбора.

Теперь мы ищем топ-перформеров — квалифицированные кадры, которые быстро начнут продавать на высокие чеки. Для этого пришлось менять воронку подбора на всех этапах: маркетинга, рекрутинга и обучения.

В первую очередь предстояло оценить, насколько нынешний персонал отдела продаж соответствует новым ожиданиям. Для этого во втором квартале мы исследовали связь показателей эффективности — перформанса — и портретных требований к роли. Появилась гипотеза: результаты ранжирования специалистов на этапе найма напрямую связаны с перформансом после окончания онбординга (обучения).

Несколько месяцев мы следили за трафиком и фокусировались на лидогенерации потенциальных топ-перформеров. Так мы увидели:

- кто и исходя из каких критериев совершает больше всего продаж;
- насколько высокий чек у продажи.

Как проверяли гипотезу

В июне-августе 2023 года внедрили новый инструмент «Светофор». Он помогает разделить персонал на три портрета с точки зрения интереса для бизнеса:

- зеленый — самые ценные специалисты;
- желтый — специалисты среднего уровня;
- красный — наименее квалифицированные специалисты.

Эту модель мы применили ко всем этапам воронки. Сначала смотрели на опыт кандидата, затем на результаты кейса с двумя потребностями и двумя возражениями клиента, после — допускали до обучения. Описание инструмента прикрепили в сопроводительный файл.

Эксперимент подтвердил гипотезу: между результатами ранжирования на разных этапах найма и перформансом персонала в самом деле была прямая связь. Наиболее опытные и способные кандидаты быстрее достигали и даже превышали KPI.

Мы стали пользоваться этим инструментом на всех этапах привлечения, рекрутинга и обучения сотрудников. Как итог:

1. Пересмотрели необходимые компетенции персонала в соответствии с новой стратегией.
2. Пересобрали воронку найма с учетом запуска новых продуктов.
3. Закоммитились на вывод топ-перформеров — ведущих специалистов, которые умеют продавать долгосрочные и дорогостоящие продукты.
4. Повысили удовлетворенность наших заказчиков, руководителей команд продаж — они теперь получают специалистов с прогнозируемым выполнением KPI.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Изменения на уровне маркетинга

Ранжирование позволило углубиться в исследование опыта продаж:

- Зеленый портрет — кандидаты, которые продавали офлайн: выявляли потребность покупателя, проводили презентацию и закрывали сделку. У некоторых был опыт телефонных продаж;
- Желтый портрет — кандидаты, которые пришли с должности консультанта или имеют опыт удаленной работы в продажах;
- Красный портрет — кандидаты с любым (офлайн или онлайн) опытом продаж.

Изменения на уровне рекрутинга

Ранжирование позволило подготовить к обучению не только кандидатов, но и команду онбординга:

- Зеленый портрет минует этап обучения и сразу выходит на линию — за этот счет снижается нагрузка на команду онбординга.
- Желтый портрет сначала проходит обучение, затем выходит на линию — силы команды онбординга фокусируются именно на этих кандидатах.
- Красный портрет получает допуск к обучению, а тренер в команде онбординга — комментарий о том, что у кандидата потенциально больше слабых мест, чем у его конкурентов.

Изменения на уровне обучения

Ранжирование помогает предоставить заказчику все данные об уровне навыков кандидата по итоговому тестированию:

- от 90 баллов — «зеленый» портрет;
- от 80 баллов — «желтый» портрет;
- от 75 баллов — «красный» портрет.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

За 6 месяцев с момента внедрения в работу нового инструмента изменились показатели перфоманса, текучести и качества рекрутинга. Подробные показатели эффективности указали в сопроводительном файле — раздел «Эффективность».

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

В роли клиента в нашем случае выступают руководители отделов, для которых мы ищем специалистов. Их удовлетворенность работой рекрутеров отражает метрика CSAT.

После внедрения «Светофора» CSAT вырос более чем на 10%: в июне он составлял 49,53%, а в ноябре достиг 59,81%.

Анализ взаимосвязи зеленого портрета рекрутинга и удовлетворенности клиентов можно изучить в сопроводительном файле — раздел «Клиентский опыт».

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Главная задача нашего кейса — на каждом этапе сегментировать кандидатов, чтобы передать заказчику ведущих специалистов и подсветить, для каких кандидатов потребуется дополнительное обучение. Раньше этот процесс проходил внутри отдела продаж, а теперь мы взяли это на себя и передаем отделу продаж кандидатов в соответствии с каждым портретом.

Маркетинг

Ранжирование на основе опыта в продажах:

- зеленый портрет кандидата — опыт активных продаж от 2 лет: кандидаты, которые продавали офлайн: выявляли потребность покупателя, проводили презентацию и закрывали сделку. Дополнительное условие — наличие опыта телефонных продаж;
- желтый портрет — опыт продаж в должности консультанта или опыт удаленной работы в продажах от 1 года;
- красный портрет — опыт в продажах (офлайн или онлайн) от 6 месяцев.

Рекрутинг

Когда кандидат проходит предварительный скоринг, он попадает в воронку отбора. Во время телефонного интервью рекрутеры проводят кейсовую ролевую игру — по ее результатам определяют портрет кандидата.

- Зеленый портрет: кандидат выявил две потребности клиента, отработал два возражения — «дорого» и «подумаю». В итоге продажа состоялась. Можем сразу предложить кандидату выйти на линию.
- Желтый портрет: сотрудник выявил в кейсе одну-две потребности, отработал два возражения — «дорого» и «подумаю». Не было дожима, в итоге продажа не состоялась. Предлагаем кандидату сначала пройти обучение, а затем выйти на линию.
- Красный портрет: сотрудник выявил в кейсе одну потребность, отработал одно возражение — «дорого» или «подумаю». Продажа не состоялась. Кандидат получает допуск к обучению, а тренер в команде онбординга — комментарий о том, что у кандидата потенциально больше слабых мест, чем у его конкурентов.

Первичное обучение — онбординг

Когда кандидату присвоен портрет, он отправляется на обучение. После него менеджер проводит интервью и выставляет оценку по уровням компетенций. Происходит новый этап ранжирования: на нем мы оцениваем результативность, партнерский подход, ориентацию на развитие и навык выявлять потребности клиента.

На основе результатов промежуточной и финальной оценки формируется программа дополнительного обучения и развития.

Супервайзинг

Каждый супервайзер получает сотрудника с присвоенным портретом и рекомендованной программой развития. Это позволяет с высокой долей вероятности спланировать результат, а супервайзер помогает его достичь.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы адаптировали технологии грейдинга под реалии, методики и продукты сферы образования.

Инновационный подход Skyeng заключается в:

- скоринге на каждом этапе, который позволяет прогнозировать количество перформеров и метрики, которые они достигнут;
- программах обучения и развития сотрудников.

Как теперь выглядит воронка, можно увидеть в сопроводительном файле — раздел «Инновации и креативность».

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Для запуска сегментации мы пошли по классическому пути:

1. Изучили рынок.

Мы выяснили, в каких компаниях России работают самые сильные менеджеры по продажам и почему они не выбрали Skyeng. Так у нас появилась карта конкурентов и ценностей, которые другие компании предлагают менеджерам по продажам.

2. Провели ценностные интервью с менеджерами по продажам в Skyeng.

Мы хотели понять, чем привлекает наших менеджеров работа в продажах и сотрудничество со Skyeng. Для этого мы провели интервью и выяснили, что среди ключевых преимуществ — доход, удаленка, отлаженные бизнес-процессы и бренд.

3. На основе данных исследования выстроили матрицу ценностей.

В ней мы сопоставили ценности, которые важны для сотрудников других компаний, с ценностями менеджеров Skyeng. Это помогло перестроить оферы так, чтобы на них откликалось больше кандидатов, подходящих по портрету.

Также на каждом этапе воронки мы обновили EVP (Employee value proposal) — предложения, которые отвечают кандидатам на вопрос, в чем ценность сотрудничества с нами.

4. Запустили чат-бот для прескоринга кандидатов.

Бот стал первым этапом скоринга (светофора) по нашим требованиям. Вместе с лендингом он помогает отсеивать кандидатов, которые не подходят по требованиям и опыту.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

«Светофор» помогает нам привлекать специалистов, которые компетентны в продажах новых продуктов с высокой стоимостью. В ноябре сумма продаж на одного специалиста выросла в три раза по сравнению с июнем этого же года. Теперь мы хорошо понимаем, насколько компания близка к цели — повысить GMV в два раза к 2025 году.

Помимо этого, «Светофор» дает соревновательный эффект — мы оцениваем новичков на каждом этапе, и у них появляется стимул показывать лучшие результаты. Такая практика мотивирует сотрудников получать признание от команды.

Самым сложным в этом кейсе было синхронизировать коммуникацию отделов и департаментов — огромного количества людей, отвечающих за маркетинг, рекрутинг и адаптацию. Тем не менее, нам удалось выстроить единый CJM и прийти к результатам, которыми можно гордиться.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Власов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Павел
ДОЛЖНОСТЬ	Head of mass recruitment