«Алло, мы ищем ~~таланты~~ людей!»
Разбираем воронку подбора персонала на основе кейсов

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Вероника Луцкина

Старший партнер,
руководитель практики
«HR-маркетинг»

vlutskina@ecopsy.ru
+7 (495) 645-00-40

Александр Логинов

Консультант, аналитик
практики «Стратегия
обеспечения персонала»,
продакт оунер MERA

loginov@ecopsy.ru
+7 (495) 645-00-40

Цена за ценный опыт

Проблемы с соблюдением сроков

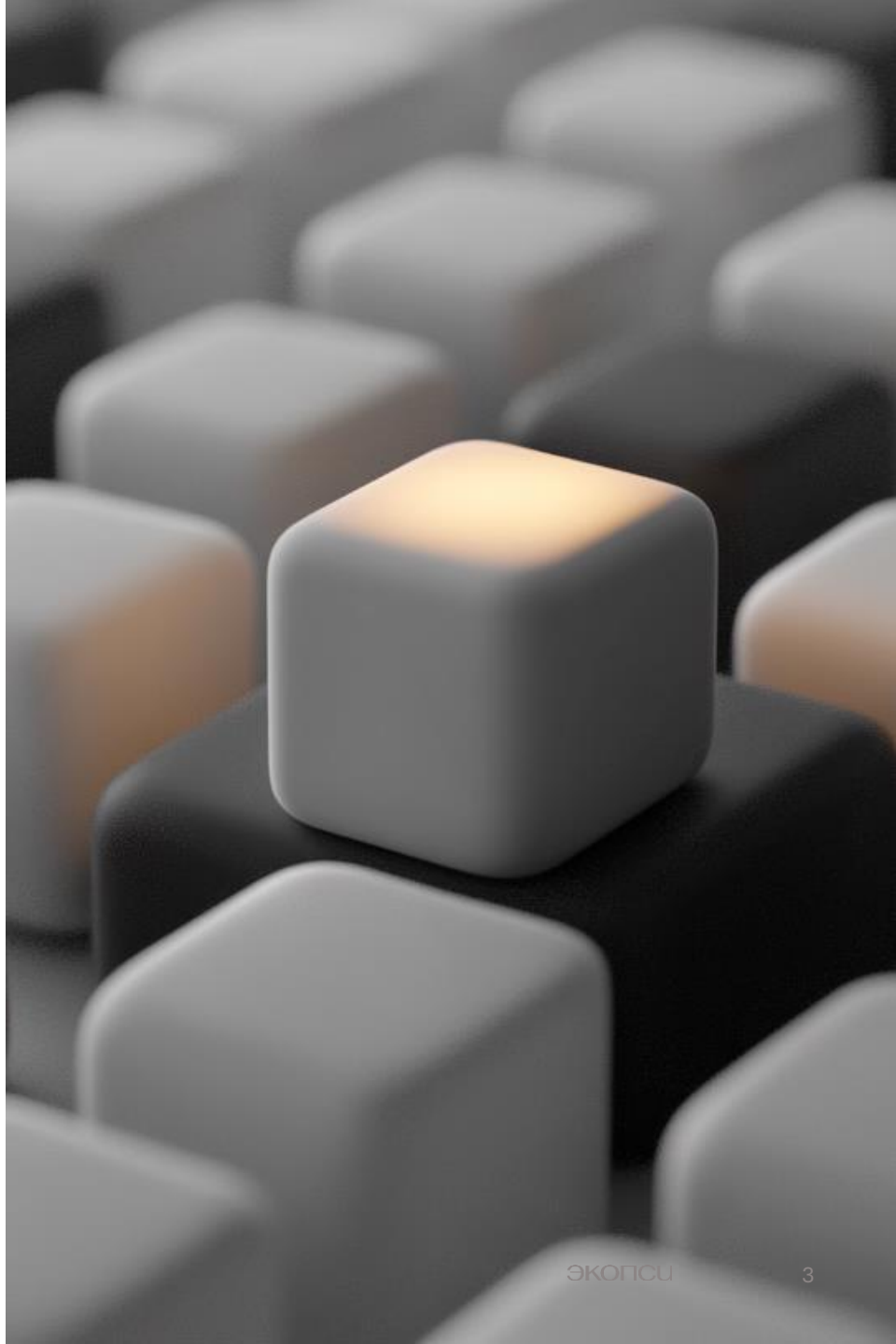
Из-за недостатка квалифицированных строителей не успели завершить проект в срок, что привело к штрафам и утрате доверия со стороны заказчиков

Высокие затраты на подбор

В сервисной компании экономили бюджет на привлечение сотрудников из других регионов, не сделали анализ рынка и вовремя не расширили воронку поиска, как итог - переплатили за аутстафф в 3 раза

Задержка в запуске продукта

В компании по производству электроники не смогли быстро найти инженеров для тестирования нового продукта, что задержало его выход на рынок и позволило конкурентам занять нишу



Сегодня поговорим про:

01 Как настроить поток кандидатов через релевантную коммуникацию для вашей целевой аудитории

02 Приведем примеры того, как вовремя невыявленные узкие места встали бизнесу в копеечку

03 Как проводить чек-ап системы привлечения персонала, чтобы предотвратить серьезные заболевания процессов рекрутмента и определить зоны риска, формирующие негативный опыт кандидата

04 Какие инструменты использовать, чтобы повысить конверсию воронки найма и обеспечить компанию целевым персоналом

Поворот дороги — это не конец пути, если, конечно, вы успеете развернуться

Хелен Келлер, писательница, общественный деятель

Управление процессом найма

Метрики эффективности:

- Конверсия
- Скорость
- Стоимость

+ eNPS

- Текучесть в первый год работы

Опыт кандидата (EJM)

Впечатление от вакансии, каналов ее доставки, первичная зацепка, подтверждение ценностного предложения бренда работодателя
Или отсутствие всего этого – «прошел мимо"

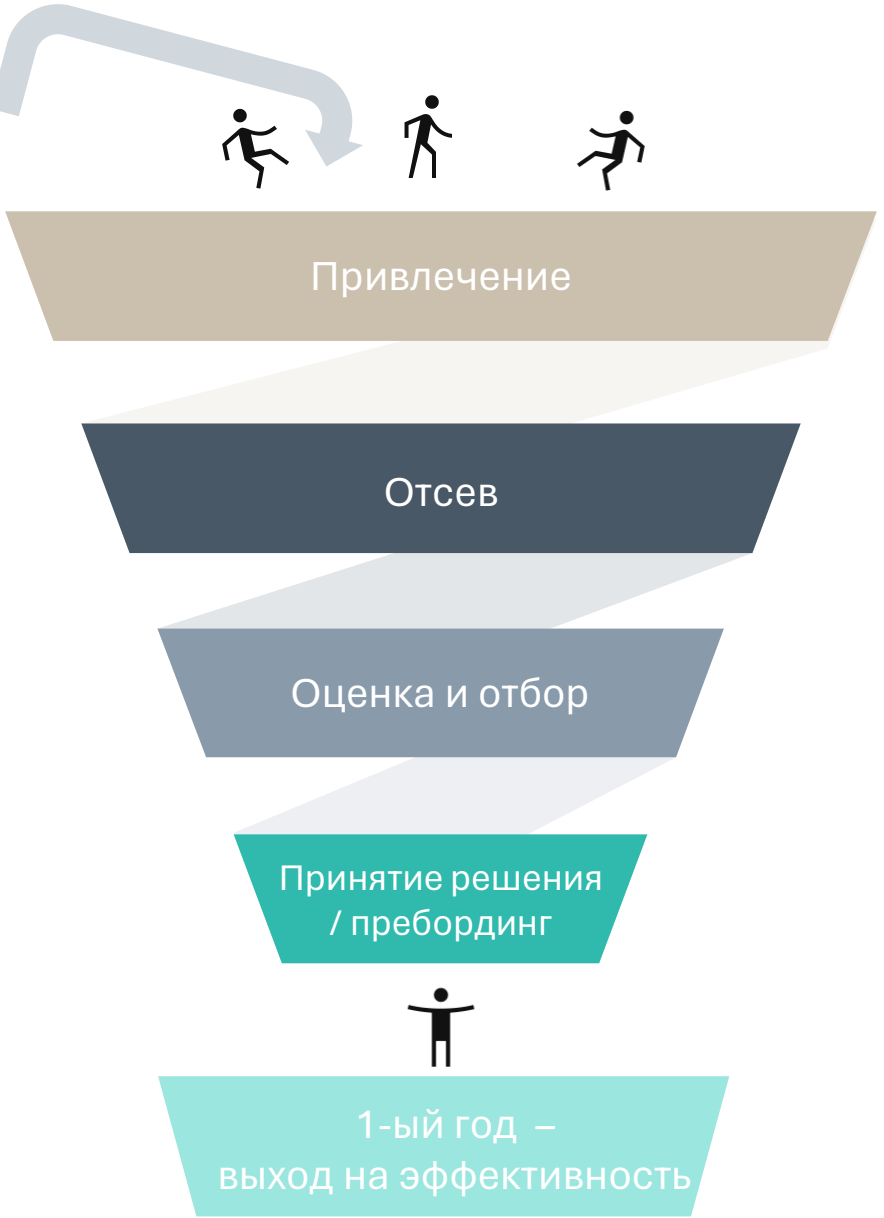
Легкость отклика, поддержание любопытства, ожидание ответа

Релевантность и инструментов отбора, баланс трудности и ненапряжности испытаний, подтверждение ценностного предложения, стремление получить обратную связь

Принятие решения кандидатом, финальные сомнения, оценка нанимающего менеджера

Управление процессом найма

Потребность в найме



Метрики эффективности:

- Конверсия
- Скорость
- Стоимость

+ eNPS

- Текучесть в первый год работы

Опыт кандидата (EJM)

Впечатление от вакансии, каналов ее доставки, первичная зацепка, подтверждение ценностного предложения бренда работодателя.
Или отсутствие всего этого – «прошел мимо"

Легкость отклика, поддержание любопытства, ожидание ответа

Релевантность и инструментов отбора, баланс трудности и ненапряжности испытаний, подтверждение ценностного предложения, стремление получить обратную связь

Принятие решения кандидатом, финальные сомнения, оценка нанимающего менеджера

Проверка своих ожиданий

Привлечение

Задача этапа: расширить воронку, создать поток **релевантных** кандидатов на входе

Процесс

- Выбраны неэффективные источники поиска
- Неясное/ слишком общее или слишком детальное описание вакансии
- Плохой текст/картинка
- Негативный бренд компании как работодателя или компания не известна / вызывает недоверие

Что может пойти не так?

- Мало откликов
- Слишком много откликов, и все не те

EJM

- Не увидел объявление
- Игнорирование – не зацепило объявление
- Игнорирование – не подходит компания
- Обида и разочарование – теряет интерес и мотивацию
- Интерес – хочет уточнить детали

Наполнение страниц конкретикой привлекают кандидатов на 46-47% эффективнее

ГИПОТЕЗА: ЧЕТКИЕ УСЛОВИЯ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ, ЧЕМ РАЗМЫТЫЕ

ДЛЯ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗЫ О ВЛИЯНИИ ЧЕТКИХ И РАЗМЫТЫХ УСЛОВИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБЪЯВЛЕНИЙ БЫЛИ СОЗДАНЫ 2 ГРУППЫ СТРАНИЦ С РАЗЛИЧНЫМИ ФОРМУЛИРОВКАМИ

- **Четкие условия:** указывали точные цифры зарплаты, бонусов и преимуществ. Например: «Оплачиваемый отпуск, больничные, материальная поддержка»
- **Размытые условия:** использовались общие фразы, такие как «Стабильная работа в крупном банке», без конкретных данных

		Эффективно	Не эффективно
ЧЕТКО ПРОПИСАНЫ УСЛОВИЯ?	ПОКАЗЫ	КЛИКИ	CTR (%)
Да (+зарплата на баннере)	53 174	517	0,97%
Да	288 792	2 304	0,80%
Да	273 144	1 944	0,71%
Нет	109 015	725	0,67%
Нет	73 721	439	0,60%
Да	145 863	846	0,58%
Нет	35 082	199	0,57%
Нет	64 166	296	0,46%

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Объявления с четкими условиями показывали CTR от 0,58% до 0,97%, что выше на 46-67%, чем у объявлений с размытыми условиями.

Например: страница с четкими условиями и упоминанием зарплаты на баннере: CTR 0,97%, страница с размытыми условиями: минимальный CTR 0,46%

ВЫВОДЫ:

Внутри вакансий формулировки с конкретными данными о зарплате, премиях, графике и бонусах привлекают больше кандидатов. «Стабильная работа» и аналогичные общие фразы оказались неэффективны.

Найм синих воротничков на фарм производство

Задача

Сформировать постоянный поток релевантных кандидатов для закрытия вакансий по нескольким специальностям

Проблемы

Откликов по вакансиям почти нет. Пробовали лидогенерацию ранее цена отклика была порядка 6000 рублей, конверсия в собеседование порядка 3%, ни одного сотрудника не наняли

Позиции

Укладчик-упаковщик, аппаратчик подготовки сырья, слесарь-ремонтник/токарь, наладчик фасовочной линии, водитель погрузчика, специалист по вентиляции

Решение

Проведен аудит вакансий, выделены конкурентные преимущества создан лэндинг и настроены рекламные кампании.

Результат для клиента:

366
соискателей получено

~40%
Конверсия
в следующий этап

3000
руб. (без НДС) цена отклика

Полное закрытие вакансии за новогодние праздники:

За счет активности рекрутера в нерабочие дни практически полностью закрыта потребность в укладчиках-упаковщиках

На местном рынке нашлись кандидаты:

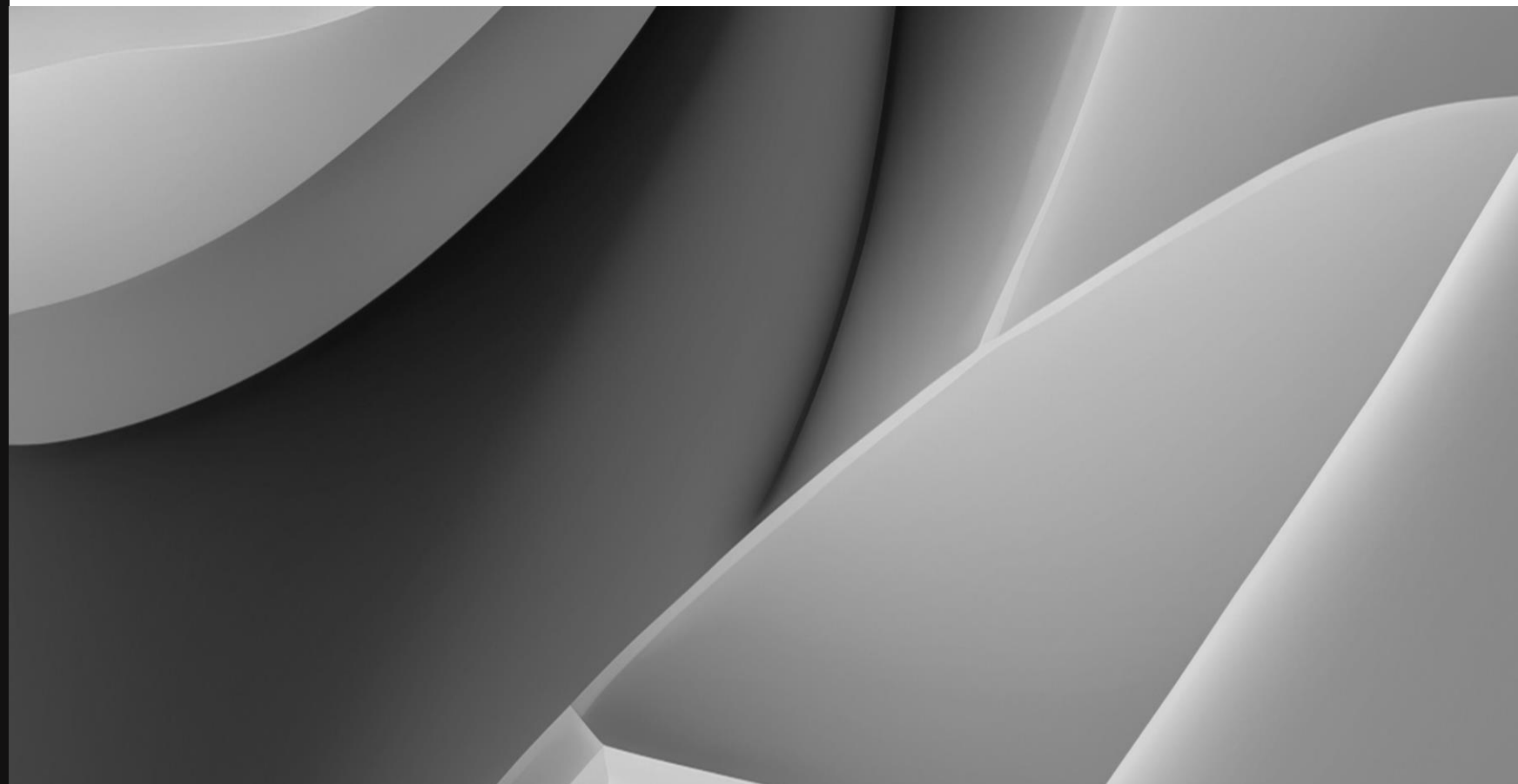
После первых результатов было принято решение остановить рекламу в соседних областях, так как было достаточное количество откликов на местном рынке.

Отклики по дефицитным и высококонкурентным вакансиям:

Почти четверть откликов – водители погрузчиков, поиск которых осложнялся большим количеством логистических центров по соседству.

Получены отклики по вакансии слесаря вентиляции, которых не получалось найти до запуска лидогенерации несколько месяцев.

Чтобы реклама была эффективной, а вы не сливали бюджет, важно определить целевую аудиторию, корректно настроить рекламу и грамотно взаимодействовать с ней на следующих этапах



Отсев

Задача этапа: селекция - отсеять неподходящих кандидатов

Процесс

- Не отрабатывается входящий поток / теряются лиды
- Долго обрабатываются отклики
- Слишком строгие критерии
- Использование субъективных критериев (возраст, пол и т.д.)
- Неправильная интерпретация опыта

Что может пойти не так?

EJM

- Никто не вспомнил и не откликнулся в ответ – забыл, переключается на другие компании
- Обида, раздражение, разочарование – теряет интерес к компании, остается осадок
- Неуверенность – «не достаточно хорош»

- Лиды холодные и нерелевантные
- Ответили поздно – человек ушел
- Отрезали много – выбирать не из кого

- Отрезали мало – закопались на следующем этапе
- Потеряли лид – человек проигнорирован
- Начинаем выбирать сами и давать выбор без допродажи вакансии

Найм синих воротничков на завод

Задача

Протестировать подбор рабочих из нового канала

Проблемы

Откликов не хватает, местный рынок уже давно истощён

Позиции

Штабелировщик, крановщик

Решение

Создан лендинг на вакансию, настроена реклама, настроен сбор холодных лидов

Результат для клиента:

70
откликов получено

~ 3 раза ниже
Конверсия на следующих этапах

4
трудоустроено

Нулевая конверсия холодных лидов:

Из 125 переданных холодных лидов ни один не был переведен на следующий этап.
При проверке базы консультантами порядка 20% контактов были готовы к интервью

Повторные отклики от соискателей:

Многие кандидаты оставляли заявки повторно, несмотря на то, что за ними уже был закреплен рекрутер

Эффективность в 3-4 раза ниже из-за несовершенства процессов:

Текущие процессы работы рекрутеров оказались не готовы к изменениям на рынке труда.
Сотрудники службы подбора продолжали работать как привыкли на рынке работодателя

Отбор

Задача этапа: отобрать лучших

Процесс

- Некачественно и долго организована коммуникация с кандидатами
- Много оценки кандидата, но мало допродажи компании
- Неправильно подобраны критерии/инструменты оценки
- Неясный в контексте смысл оценочных процедур, отсутствие фейсвалидности
- Избыточность этапов оценки

Что может пойти не так?

- Кандидаты не хотят тратить время на оценку / отваливаются
- Забываем продавать компанию - отваливаются
- Выбрали не тех

EJM

- Как подбирают – так и работают
- Раздражение, обида – «Я не важен для компании, ожидал более профессионального подхода» или «Не хочу с такими людьми работать»
- Недоумение, разочарование, усталость, сомнение в эффективности процесса
- Замешательство, досада – не понимает, что от него ожидают
- Фрустрация, несправедливость – не понимает почему его навыки оцениваются тем или иным образом. Или отсутствие обратной связи провоцирует негатив
- Потеря интереса
- Несоответствие процесса подбора ценностному предложению работодателя

Про то, как не надо
Основано на реальных событиях

Задача

Найм специалиста в логистический департамент

Проблемы

Спустя 2 недели получен отказ по 4 кандидатам, подходящим под профиль позиции и успешно прошедшим тестирование

Решение по итогам проведенного анализа:

Обучение нанимающих менеджеров

Воронка подбора:

130
откликов получено
90
отобрано по резюме
8
прошли интервью с подбором
6
перешли на след. этап и получили задание
4
успешно справились с заданием
4
прошли интервью с Экспертом
0
перешли на этап HP

0% конверсия
узкое место

Нулевая конверсия на этапе отбора:

2 ошибки нанимающего менеджера:

1. Подключил к подбору Эксперта департамента, который никогда ранее не проводил интервью (беседа проходила в формате допроса)
2. Не объяснил ему задачи вакантной должности и требования к новому сотруднику

Неэффективно выстроенный процесс и необученность менеджеров

Привели к потере кандидатов, негативному фидбеку на внешний рынок и впустую потраченному времени и ресурсам

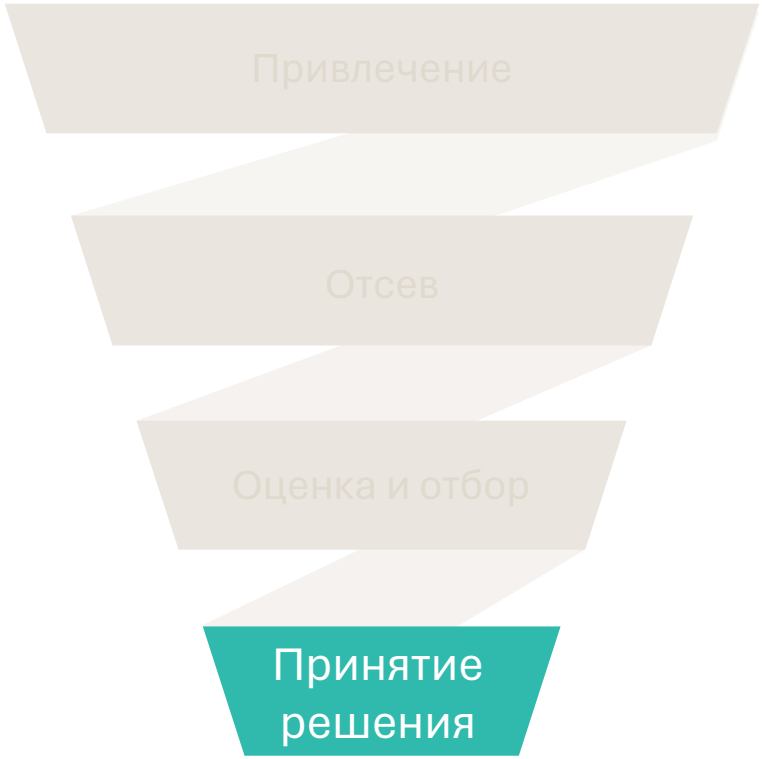
Принятие решения

Задача этапа: отобрать лучших

Процесс

- Затягивание принятия решения (а дай мне 5 кандидатов / мне некогда)
- Слепое доверие баллам и данным. Или полная субъективность – критерии принятия решения отличаются от критериев поиска
- Субъективная оценка нанимающего менеджера
- Менеджер не продает компанию и вакансию, и себя как руководителя
- Компанию перехваливают, создавая неверные ожидания
- HR не «закрывает сделку»

Что может пойти не так?



- Ошибка найма
- Потеря кандидата в финале
- Кандидат сформировал далекие от истины ожидания

EJM

- Обида. Разочарование и несправедливость
- Тревога от неопределенности – перефокусировка на поиск других возможностей
- Негативное впечатление от потенциального руководителя
- Стремление проверить финальные сомнения и пойти на рынок посмотреть еще
- Несоответствие своего опыта ценностному предложению работодателя

Про то, как не надо
Основано на реальных событиях

Задача

Найм 30 сварщиков на строительный объект в отдаленный город на севере за месяц

Проблемы

За месяц было нанято всего 7 человек – сроки запуска проекта были под угрозой

Решение по итогам проведенного анализа:

Обучение рекрутеров и нанимающих менеджеров

Воронка подбора:

83
откликa получено
54
отобраны по резюме
50
экспресс-интервью
7
наняты

14% конверсия
узкое место

Низкая конверсия на этапе принятия решения:

Нанимающий менеджер настаивал на найме сотрудников с сертификатом Накс, согласно устаревшей ДИ – таких специалистов на рынке значительно меньше

Механическое следование

Ни рекрутер, ни нанимающий менеджер вовремя не проанализировали воронку и не устранили проблему, а продолжали работать без оценки последствий срыва сроков найма

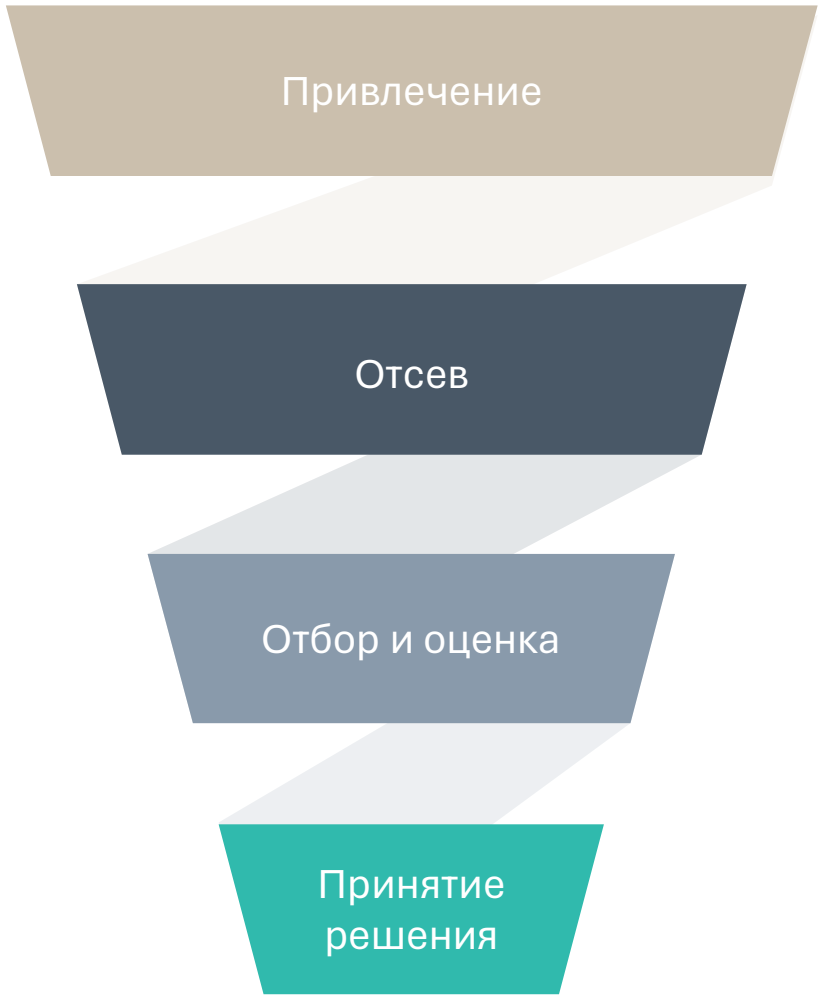
Строгие критерии отбора, необученность рекрутеров и менеджеров и игнорирование проблемы

Стали причинами высоких затрат на привлечение аутстаффинга и субподряда, чтобы не сорвать сроки проекта

Check-up системы привлечения персонала

	Шаг	Цель	Инструменты
01	Анализ данных по конверсии, скорости и срокам, сравнение с бенчмарками	Хорошо у вас или плохо?	▪ Удовлетворенность бизнес-заказчика ▪ Соответствие рыночным бенчмаркам
02	Оценка показателей на каждом этапе воронки	Где узкие места?	▪ Анализ метрик подбора на каждом этапе, сопоставление с бенчмарками ▪ Оценка рекрутеров о сложности каждого этапа
03	Анализ опыта кандидатов	Удобно ли в «башмаках» клиента?	▪ Интервью с кандидатами, которые не приняли оффер ▪ Интервью/опросы/ фокус-группы с новыми сотрудниками ▪ Изучение отзывов о компании ▪ «Тайный покупатель»
04	Идентификация проблем и поиск возможностей для улучшения	Какие критичные боли и как их лечить?	▪ Приоритезация, проверка по критериям
05	Разработка и реализация рычагов изменений	Какие конкретные шаги для улучшения системы привлечения можете предложить?	▪ Поиск лучших практик и идей, в соавторстве с новичками ▪ Разработка плана действий ▪ Определение метрик для оценки успешности внедренных изменений

Инструменты



- Формирование EVP – аутентичного, дифференцирующего вас на рынке, отвечающего ожиданиям ЦА. Проверка его на практике у кандидатов
- Лидогенерация через таргетирование ЦА (MERA)
- Отзывы от амбассадоров
- Оформление карьерной страницы

- Изменение/настройка правильных скриптов
- Выстроенный поток работы с лидами
- Чат-боты для прогрева лидов и отсева

- Внедрение подходящих инструментов оценки / уменьшение инструментов / дополнение правильными инструментами
- Обучение рекрутеров и нанимающих менеджеров

- Разработка шаблона оффера кандидатам
- Разработка понятных практик выхода на работу
- Выбор наставника/ бади

Выводы

Эффективная коммуникация

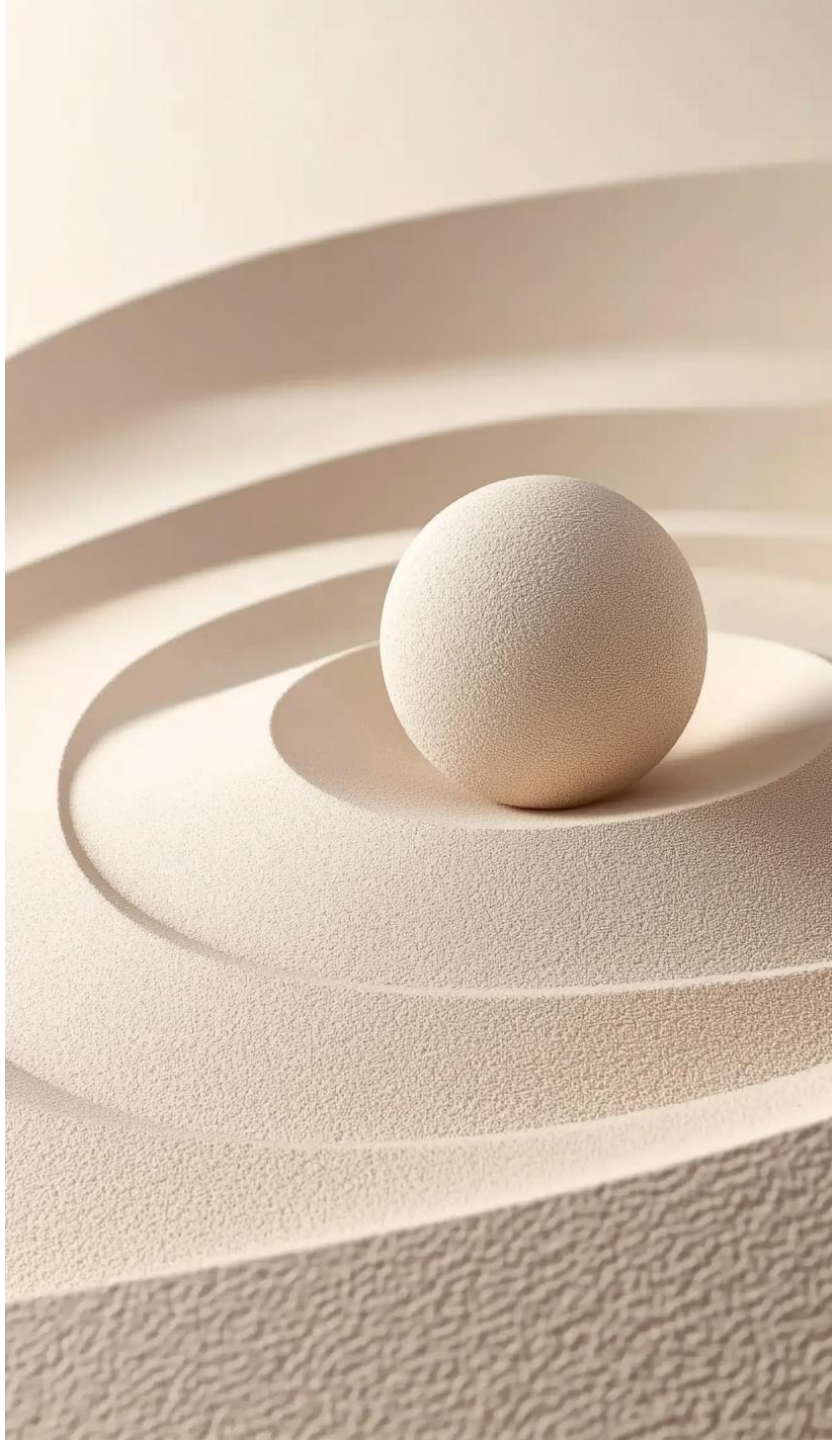
Привлечение подходящих кандидатов требует использования релевантных каналов и сообщений для создания позитивного имиджа компании

Узкие места в рекрутменте

Игнорирование проблем на ранних стадиях может привести к финансовым потерям и снижению качества найма

Регулярный чек-ап

Оценка процессов рекрутмента помогает выявить слабые места и улучшить опыт кандидатов. И закрывать потребности организации в персонале ☺



Готовы ответить на Ваши вопросы

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Спасибо за внимание

Вероника Луцкина

Старший партнер, руководитель практики «HR-маркетинг»

vlutskina@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

Александр Логинов

Консультант практики «Стратегия обеспечения персоналом», продакт оунер

loginov@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40