

ЭКСПЕРТ

Почему ваша
воронка подбора не
работает, и как её
починить?



ЭКОПСИ — ЭТО...

Кто мы

ЭКОномика
и ПСИхология

Во что мы верим

Бизнес делают люди

Наша миссия

Людам и организациям —
эффективность, развитие и драйв

Что мы делаем?



Оценка персонала



Бизнес социология & исследования



Обучение и развитие



HR маркетинг



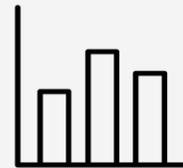
HR аналитика и Big Data



HR IT



Управление и HR Консалтинг**

№1 

в рейтинге*

более

550

проектов в год

35 

лет на рынке

240 

консультантов

* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2022 г.

** Организационное развитие, Промышленный консалтинг, HR-брендинг, Управление эффективностью и талантами, Профессиональные компетенции, HSE

Ведущие вебинара



Анна Тимофеева

Партнер,
руководитель практики
«Работа с талантами»



Камилла Мантаева

Директор по консалтингу,
руководитель направления
«Центр оценки»



Юрий Шатров

Партнёр,
руководитель практики
Digital Assessment

Подбор персонала — задача №1

Почему важно и на что влияет

Ключевые цели подбора



Укомплектованность — **люди есть**



Квалифицированность — **люди умеют**



Вовлеченность — **люди хотят**

Последствия плохого подбора

- 01 Низкая производительность
- 02 Высокая текучесть кадров
- 03 Отрицательная репутация бренда

Подбор персонала — задача №1

Почему важно и на что влияет

О чем говорят данные?

Кандидаты ожидают активных, прозрачных и частых коммуникаций с работодателями.

43%

кандидатов имеют более высокие ожидания относительно отношения к ним работодателей [1].

Кандидаты не готовы ждать.

55%

кандидатов сдадутся и уйдут дальше, если работодатель не связался с ними в течение двух недель после подачи заявления на вакансию [1].

Кандидаты ждут обозначения сроков найма.

82%

кандидатов ожидают, что работодатели предоставят четкие временные рамки процесса найма и будут держать их в курсе на протяжении всего процесса [1].

Кандидаты хотят получить позитивный опыт от процесса.

52%

кандидатов отказались бы от привлекательного предложения, если бы у них был сильный негативный опыт в процессе подбора персонала [2].

48%

кандидатов хотя бы раз в своей карьере отказывались от оффера из-за негативного опыта прохождения интервью [3].

50%

компаний теряют подходящих кандидатов из-за плохо организованного процесса интервью. Только каждый четвертый кандидат удовлетворен процессом собеседования [4].

**С какими проблемами в подборе вы
встречаетесь чаще всего?**

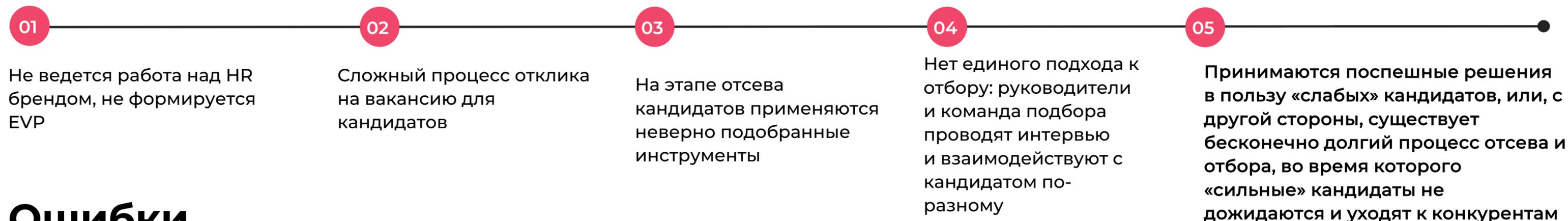
Задачи этапов процесса подбора



Какие ошибки встречаются чаще всего?

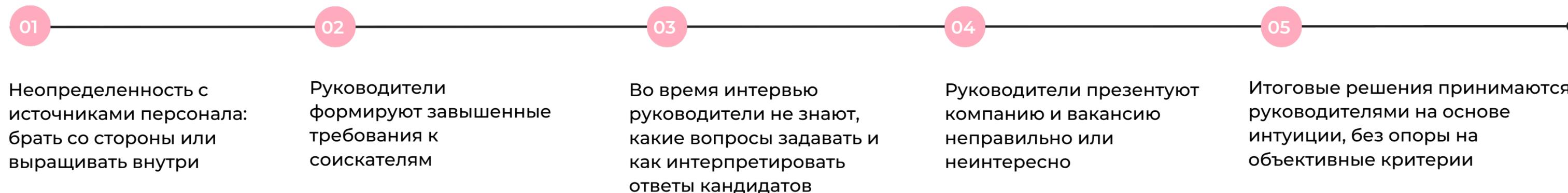
Ошибки

процесса подбора

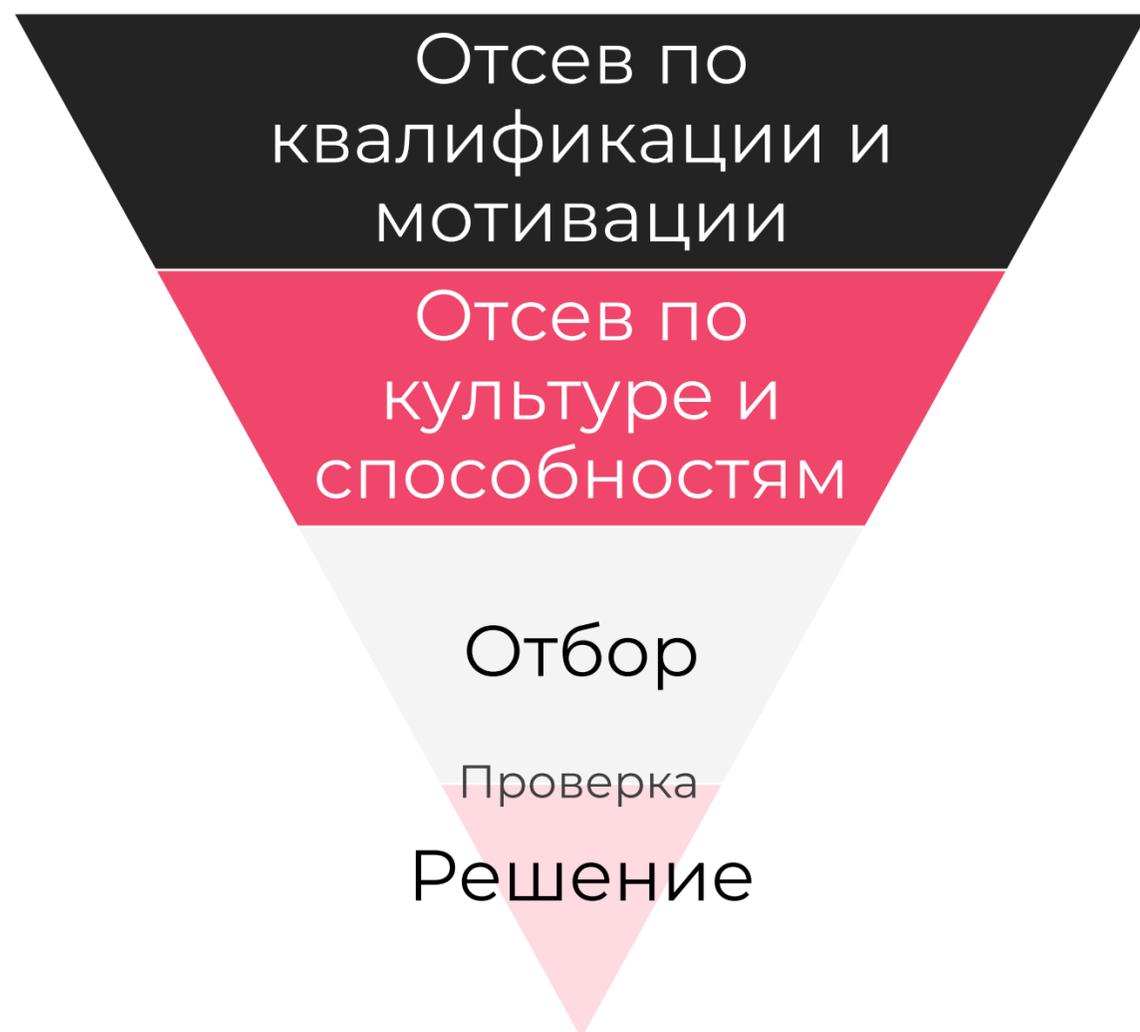


Ошибки,

которые чаще совершаются нанимающими менеджерами



Отсев неподходящих кандидатов



Примеры квалификационных критериев:

- Уровень образования и специальность
- Опыт работы
- Стаж работы

В основном по резюме

Примеры мотивационных критериев:

- Готовность пройти «первую милю» в воронке подбора — написать качественное сопроводительное письмо; записать видеоподготовку или написать эссе; прийти на интервью
- Готовность к релокации

Типичные ошибки:

- Слишком жёсткие квалификационные требования
- Слишком большое количество мотивационных критериев (перегруз кандидата)
- Использование субъективных критериев — возраст, пол, особенности внешности

Отсев неподходящих кандидатов



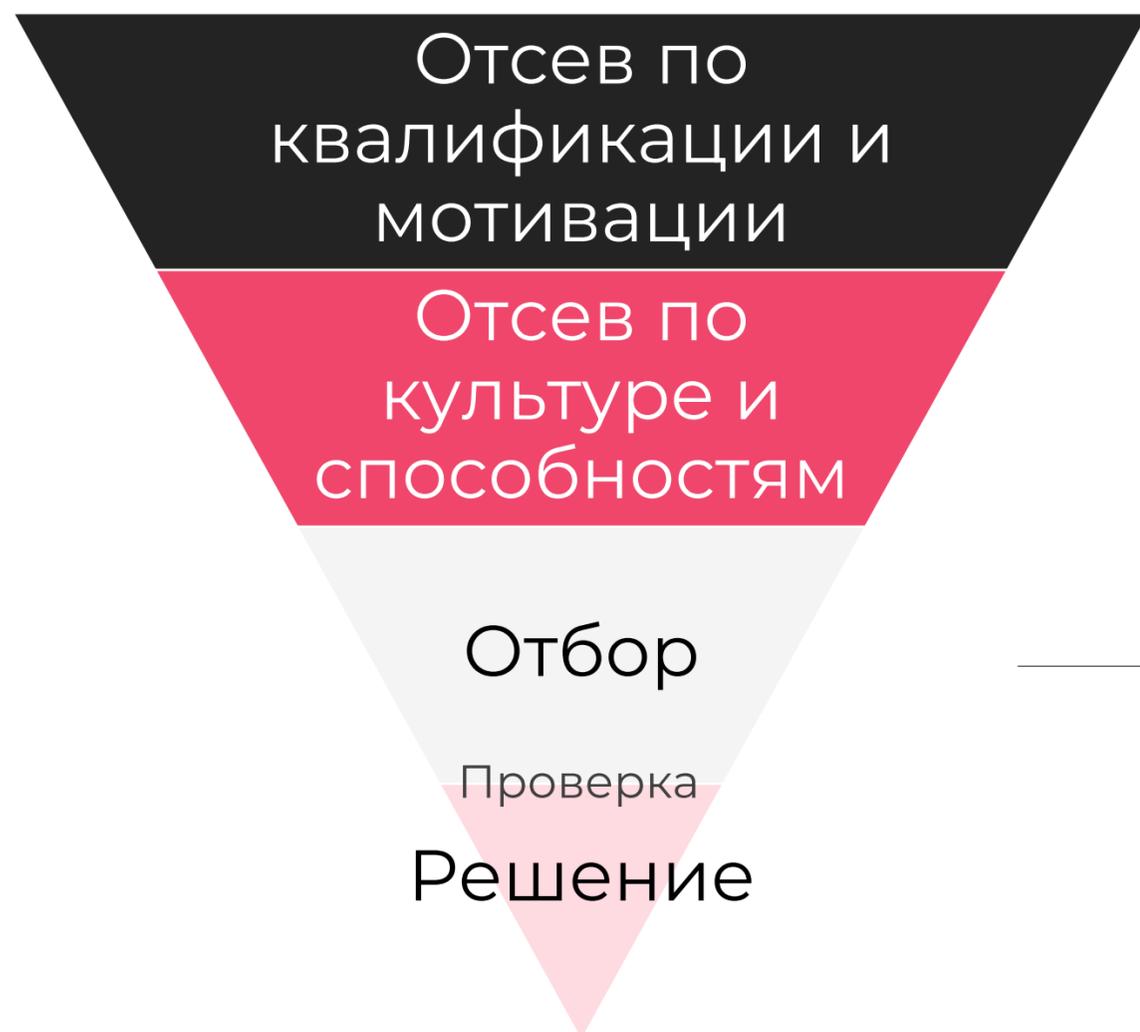
Критерии и инструменты оценки:

Критерии	Инструменты
Опыт, уже более глубоко	Интервью
Знания и хард-скиллы	Кейсы, Тесты профессиональных знаний, Кейс-тесты
Соответствие по ценностям	Интервью, Опросники ценностей
Компетенции	Опросники компетенций (delta.ai)
Личностные особенности	Опросники личности, Опросники деструкторов, Сбор рекомендаций
Потенциал	Тесты способностей (Switch), Тесты потенциала (PiF)

Типичные ошибки:

- Низкий уровень структурированности интервью («беседа о жизни»)
- Отправка тестов до интервью и / или без продажи вакансии кандидату
- Использование тестов на рынке кандидатов (например, IT)
- Использование больше двух тестов на остальных рынках

Отбор



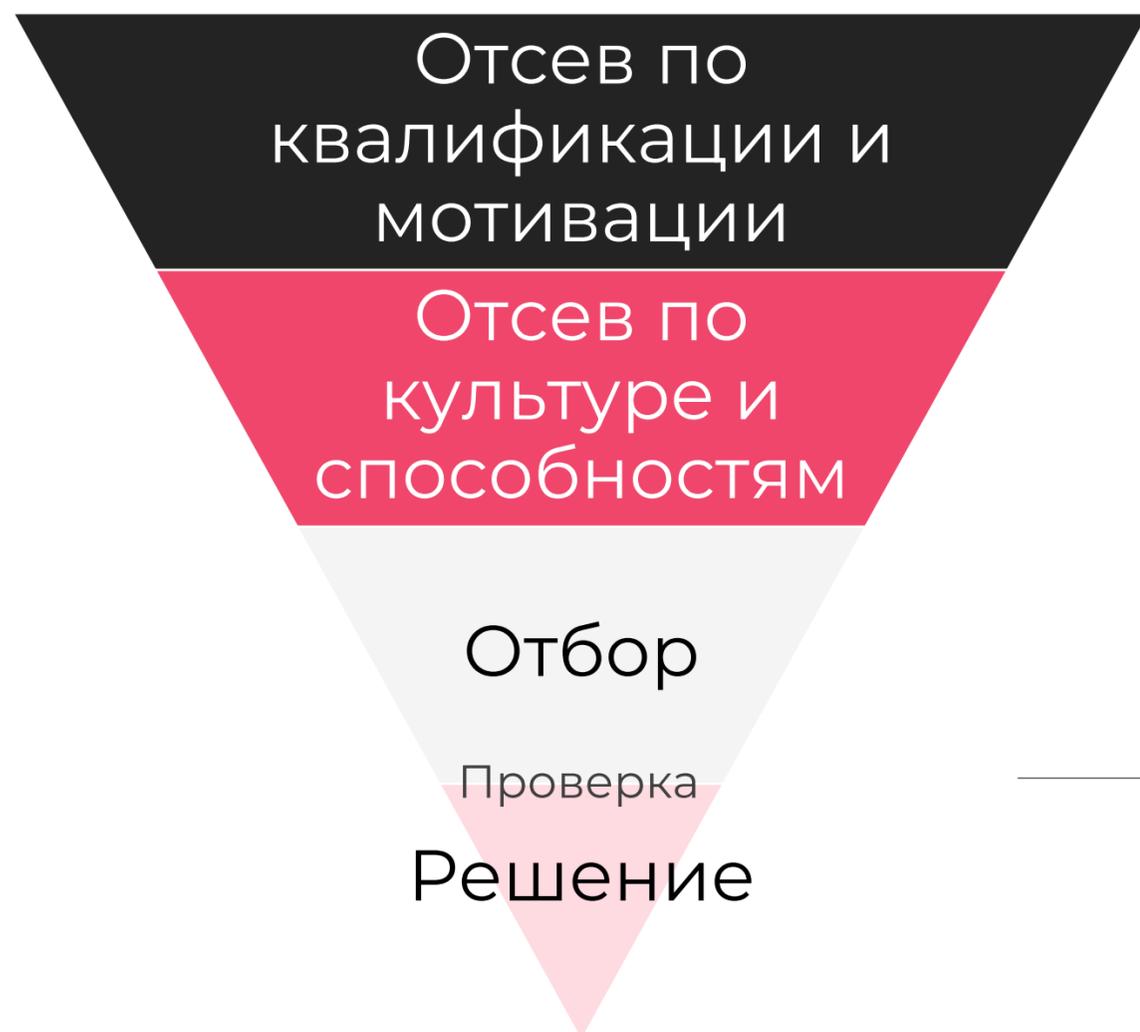
Инструменты оценки:

- Центр оценки и отдельные моделирующие упражнения
- Интервью по компетенциям/ролям
- Индивидуальный ассесмент
- Сбор рекомендаций

Типичные ошибки:

- Критерии и/или инструменты оценки не релевантны требованиям к соискателям (недостаточны, избыточны, неверны)
- Не обеспечено единообразие в использовании инструмента оценки и интерпретации результатов (не подготовлены необходимые методические материалы, не было обучения пользованию инструментом)
- Квалификация экспертов не соответствует поставленным задачам
- Не продуманная организационная составляющая (время/место/ иные условия)

Проверка (опциональный этап)



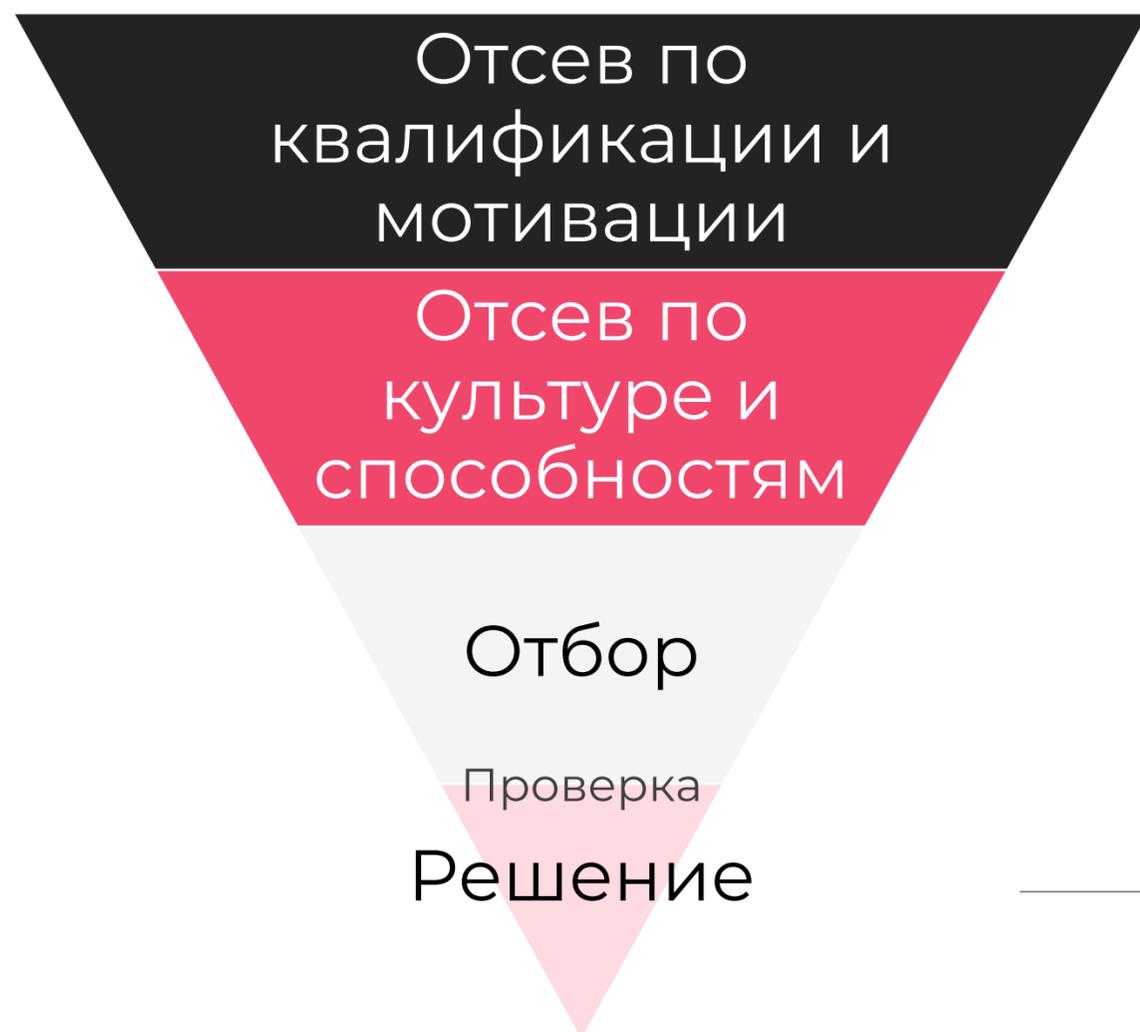
Инструменты оценки:

- Полиграф
- Проверка СБ
- Проверка социальных сетей
- Медицинский осмотр (статьи 69, 213, 266, 324, 348.3 ТК)
- Опросники благонадёжности (Integrity profile), Опросники рискованного поведения (Risk profile)

Типичные ошибки:

- Включение этого этапа в воронки, в которых он не нужен
- Отсутствие верификации несколькими инструментами
- Дихотомичное принятие решения (годен / нет), отсутствие «условно подходящей» категории

Принятие решения



Инструменты:

- Обратная связь не прошедшим отбор
- Управляемая дискуссия ключевых ЛПР или экспертов
- Формирование предложения о работе

Для массовых воронок этого этапа может не быть, либо он реализуется совместно с предыдущим

Типичные ошибки:

- Полный автоматизм, слепое доверие баллам/ данным, отсутствие «человеческого суждения» и здравого смысла
- Обратная ошибка — полный субъективизм, отказ учитывать данные
- Устранение нанимающего менеджера из процесса принятия решения / затягивание или откладывание решения («а можно еще посмотреть?») при наличии достаточно сильных кандидатов

Адаптация — следующий этап жизни сотрудника

Организованный процесс адаптации

- Снижает текучесть персонала
- Повышает результативность новых сотрудников
- Повышает вовлеченность сотрудников



Подробная статья
про модель адаптации

Модель адаптации “6П” ЭКОПСИ



Результаты первого всероссийского
исследования корпоративных
программ адаптации

ЭКСПСИ

**Реализованный кейс:
С нуля выстроили
процесс подбора**



Компания

российский бренд, который занимается производством мужской и женской одежды

Цель проекта

→ выстроить процесс подбора

Результат проекта

→ оптимальный процесс подбора позволил компании активно развивать бизнес как внутри России, так и за ее пределами

Этапы процесса подбора



*здесь и далее указаны рабочие дни

Роли в процессе подбора

Нанимающий менеджер

ЗАКАЗЧИК

- Формирует стратегию развития своего подразделения и каждого отдельного члена команды
- Управляет содержанием: кто именно нам нужен, для чего, какими характеристиками он должен обладать
- Оценивает по hard skills
- Принимает решение о найме кандидата. Качество команды - ответственность нанимающего менеджера

Рекрутер

ПАРТНЕР НАНИМАЮЩЕГО МЕНЕДЖЕРА

- Консультирует по каналам поиска, ограничениям возможностям рынка труда, трендам и др.
- Управляет процессом подбора
- Создает поток кандидатов на вакансию
- Оценивает по soft skills и ценностям

Кандидат

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КОЛЛЕГА

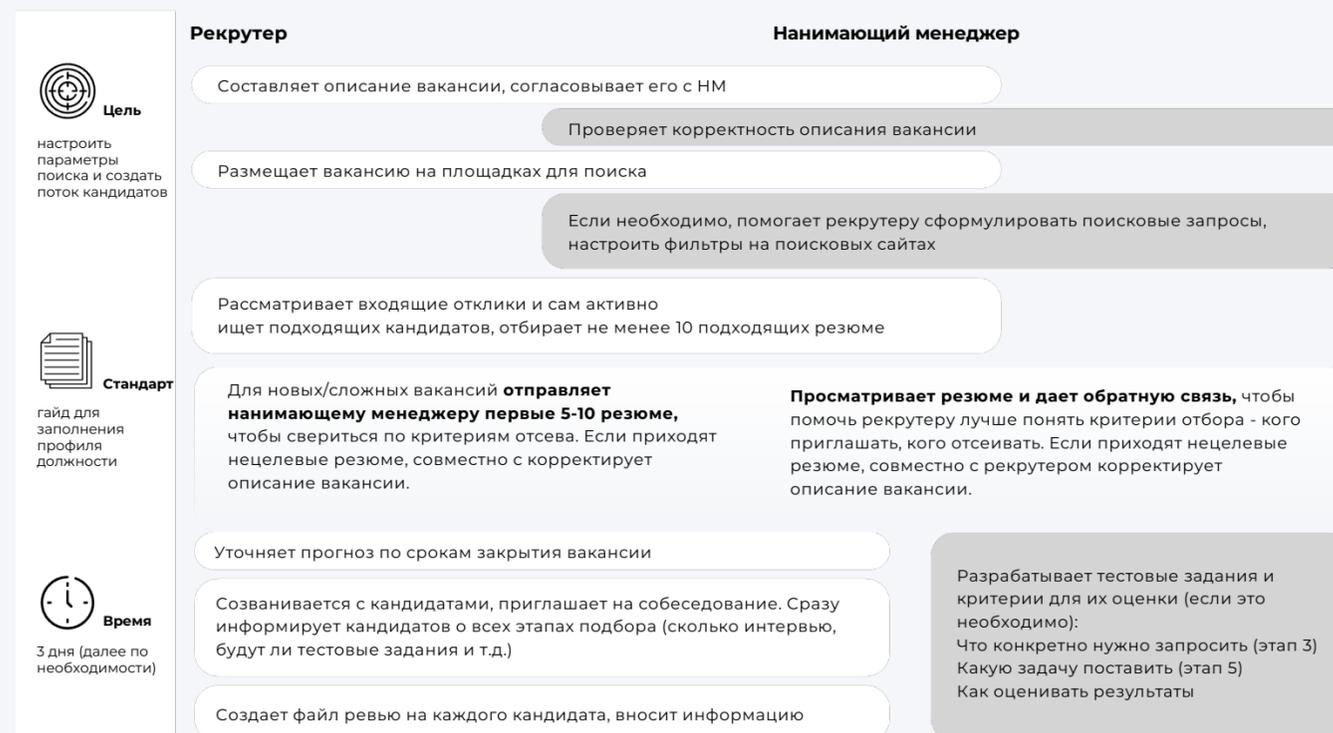
- Принимает решение о работе в Компании
- Распространяет информацию о Компании (формирует репутацию, HR-бренд)

Амбассадор

СТРАТЕГ ПОДБОРА

- Держит высокую планку подбора - в Компанию попадают «лучшие люди», команда становится сильнее
- Эксперт по ценностям: проверяет «созвучен» ли кандидат на ключевую руководящую позицию Компании?
- Анализирует качество процесса подбора и улучшает его

Скрининг резюме, поиск кандидатов



ЭКСПСИ

**Реализованный кейс:
Внедрили практику
подбора для нанимающих
менеджеров**



Компания

крупная нефтехимическая компания

Цель проекта → решить проблему отказов от офферов

Результат проекта → процент отказов снизился на 24%

Обучение нанимающих менеджеров + супервизия по чек-листу

День 1: Подготовка к интервью

- Основные ошибки при подборе персонала и как их избежать
- Модель компетенций: как использовать при подготовке и проведении интервью
- Процесс внешнего подбора: этапы, роль руководителя, принципы
- Как сформулировать профиль кандидата: какие компетенции он должен включать
- На что обращать внимание при анализе резюме, чтобы на интервью пригласить самых потенциальных кандидатов
- Как готовить вопросы для интервью: какие типы вопросов существуют и как они помогают оценить профиль кандидата?

День 2: Проведение интервью

- Основные правила составления оценочных заданий
- Принципы проведения интервью
- STAR-вопросы: учимся задавать правильные вопросы и интерпретировать ответы
- Почему нужно вести записи во время интервью и как это помогает в анализе ответов кандидата
- Ловушки мышления интервьюера и как их избежать. Почему важно не допускать дискриминации во время интервью
- Практическая отработка: интервью с «внешними» кандидатами и разбор
- Как принять решения после интервью: оценка ответов кандидатов согласно выбранному профилю

День 3: «Продажа» вакансии

- Нужно ли руководителю «продавать» себя, компанию и вакансию кандидату? Почему и как руководителю нужно работать с брендом работодателя
- Что мотивирует людей в работе и как это проверить на интервью?
- Как руководитель может минимизировать число отказов кандидатов от оффера после интервью?
- Практическая отработка: интервью с «внешними» кандидатами, определение мотивации кандидатов, убедительная презентация вакансии и компании
- Завершение тренинга: что я возьму в работу?

Алгоритм проведения интервью

- 01** Представляюсь, обозначаю план интервью и время (1 мин)
- 02** Задаю запланированные вопросы (биографические, STAR-вопросы, для оценки мотивации) из своего списка и коротко записываю прямую речь кандидата (его ответы на вопросы), а не свои оценки и суждения (40-45 минут)
- 03** Рассказываю о привлекательности компании и вакансии (место в структуре, обязанности, карьерный рост) (5 минут)
- 04** Отвечаю на вопросы кандидата (10 минут)
- 05** Обзначаю порядок дальнейших действий (1 минута)

Этапы «продажи» вакансии



ЭКСПСИ

**Реализованный кейс:
Трансформировали
роль команды подбора**



Компания

крупная телекоммуникационная компания

Цель проекта → трансформировать роль рекрутеров в партнерскую роль для бизнеса

Результат проекта → NPS подбора вырос

Содержание программы обучения

Рекрутер – партнер для бизнеса

- Какова роль рекрутера в компании? Как стать партнером для бизнеса?
- Как распределяются роли и ответственность в процессе подбора?
- Вакансия – это проект. Как управлять проектом? (Сроки, качество, бюджет)
- Каковы типовые проблемы и возможные риски на каждом этапе подбора?
- Как выстроить эффективное взаимодействие с нанимающими менеджерами?
- Как работать со сложными заказчиками?

Рекрутер – партнер для бизнеса

1

Действует проактивно и экспертно

2

Управляет процессом закрытия вакансии как проектом, несет ответственность за результат

3

Выстраивает правильное взаимодействие с заказчиком и кандидатами

Роль рекрутера

Рекрутмент, как обслуживающая функция – просто искать людей

Рекрутмент, как сервисная функция – качественно искать людей

Рекрутмент, как партнерская функция – искать лучших, решать проблемы бизнеса

Наши решения в области подбора



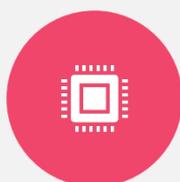
Построение процесса подбора

Аудит и улучшение/ построение с нуля процесса подбора, обучение нанимающих менеджеров и команды подбора, снижение % отказа по офферам, повышение NPS подбора



Экспертная оценка

Создание и передача критериев и инструментов оценки (моделей компетенций и ролей, кейсов, интервью-гайдов и др.), проведение оценки, обучение проведению оценки



Дистанционная оценка

Тесты и опросники, оценивающие потенциал, ценности, компетенции, интеллект, выгорание, мотивационные особенности. Создание и передача тестов и опросников



Построение HR-бренда

Исследование и формирование HR-бренда компании, создание EVP

Компании, которые пользуются
нашими решениями в сфере подбора



Дополнительные материалы по теме

1. Вебинар «Как управлять IT-брендом работодателя»: <https://www.ecopsy.ru/insights/kak-upravlyat-itbrendom-rabotodatelya/>
2. Статья «Попались в сети: как работодатели ведут социальные сети для привлечения кандидатов»: <https://www.ecopsy.ru/insights/popalis-v-seti-kak-rabotodateli-vedut-sotsialnye-seti-dlya-privlecheniya-kandidatov/>
3. Вебинар «Рабочих нет? А если найдём?»: <https://www.ecopsy.ru/insights/rabochikh-net-a-esli-naydem/>
4. Статья «Подбор персонала как управленческая практика руководителя»: <https://www.ecopsy.ru/services/rabota-s-talantami/offers/privlechenie-i-podbor-personala/>
5. Статья «Адаптация сотрудников. Как не разориться на найме — 6 шагов успешной адаптации»: <https://www.ecopsy.ru/services/rabota-s-talantami/offers/adaptatsiya-sotrudnikov-/>
6. Вебинар «Благонадежность персонала: как снизить риски и повысить продуктивность сотрудников»: https://digital.ecopsy.ru/webinars/personnel_reliability_how_to_reduce_risks
7. Вебинар «Новый виток развития тестов способностей Switch: задания, расчёты, отчёт»: <https://www.ecopsy.ru/insights/novyy-vitok-razvitiya-testov-sposobnostey-switch-zadaniya-raschyety-otchyet/>
8. Статья «3 причины, из-за которых вы отбираете не тех кандидатов, которые вам нужны»: https://digital.ecopsy.ru/blog/3_reasons_why_you_are_selecting_the_wrong_candidates_that_you_need
9. Оценка по управленческим ролям. Как обойтись без компетенций: <https://www.ecopsy.ru/insights/otsenka-po-upravlencheskim-rolyam-kak-oboytis-bez-kompetentsiy/>
10. Оценка по управленческим ролям. Научный обзор: <https://www.ecopsy.ru/insights/otsenka-po-upravlencheskim-rolyam-nauchnyy-obzor/>

Наши контакты

Построение процесса подбора

Ирина Сафонова

Директор проектов, Практика «Работа с талантами»

 +7 (916) 901-68-23

 safonova@ecopsy.ru

Экспертная оценка (интервью и упражнения)

Сергей Смоленцев

Директор по продажам, Практика «Центр оценки»

 +7 (985) 818-12-66

 smolentsev@ecopsy.ru

Дистанционная оценка (тесты и опросники)

Николай Милов

Директор по продажам, Практика «Digital Assessment»

 +7 (985) 179-09-28

 milov@ecopsy.ru

ЭКОПСИ

+7 (495) 645-21-15

+7 (495) 645-00-40

Ecopsy.ru