Реферат

По дисциплине: "УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ"

На тему:

"ПРАКТИКА АКТИВНОГО РЕКРУТМЕНТА В СИТУАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ"

г. Москва - 2009 г.

## Введение

Подбор персонала - одна из самых технологичных функций в сфере управления персоналом организации, где, казалось бы, инновации возможны только в области автоматизации.

Но, когда компания меняется, внешняя среда нестабильна и нужно находить новые эффективные решения, и здесь возможен творческий подход.

Эта статья о том, как смещаются акценты в рекрутменте, когда компания претерпевает череду корпоративных изменений, действуя в условиях экономического кризиса, и о том, чего ожидает бизнес от HR-службы в такой ситуации.

*Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью.*

У.Э. Деминг.

## Ветер перемен

Изменения - неотъемлемая часть и основное правило эволюции. Современная организация, действуя в условиях рыночной экономики, претерпевает изменения постоянно.

Суть их может быть самой разнообразной: они могут быть осознанными или вынужденными; их обуславливают как внешние, так и внутренние факторы; участники процесса изменений могут демонстрировать целую гамму эмоций по отношению к ним - от энергичной вовлеченности до столь же яростного сопротивления.

Нельзя сказать, что изменения - основной признак жизни, поскольку неодушевленные предметы тоже меняются с течением временем. Ясно одно: ничего не происходит только в вакууме. В современном же мире изменения неизбежны, в частности для любой коммерческой организации, действующей в осложнившихся экономических условиях.

Игроки рынка вынуждены максимально эффективно использовать взаимосвязанные инструменты, с помощью которых компании организуют свою деятельность и достигают поставленных целей. Такой "пятиугольный" маркетинг-микс, или 5Р, становится "путеводной звездой" успешного бизнеса, базируясь на широко известных составляющих:

product (товар / услуга);

price (цена);

place (товародвижение, распределение, сбыт);

promotion (информационное продвижение, коммуникации);

people (персонал).

Простейший подсчет показывает, что одна пятая успеха коммерческой организации зависит от того, какие люди работают в ней и насколько эффективна их деятельность. Более того, управление другими четырьмя составляющими находится в руках сотрудников организации и зависит от принимаемых ими решений.

В середине минувшего года результаты деятельности "Русского Алкоголя" получили международное признание, сделав компанию частью мультинациональной корпорации CEDC, а также предоставив ей возможности Lions Capital Group как финансового инвестора.

Однако российский алкогольный рынок в условиях кризиса продемонстрировал ускорение естественной консолидации, поскольку уход с рынка некоторых участников и смещение потребительских предпочтений в более экономичные сегменты изменили его структуру.

Эти события совпали во времени с переходом компании к новому этапу жизненного цикла, когда великолепные результаты интенсивного роста стали нуждаться в качественном закреплении. Даже самому лучшему продукту недостаточно просто быть на полке: важно находиться на правильном месте, присутствовать в постоянном ассортименте, иметь корректную цену и т.д.

Как следствие таких разнообразных и разнонаправленных изменений появились новые требования к качеству организационных бизнеспроцессов с точки зрения их соответствия международному уровню. Компании необходимо было стать еще более эффективной, чтобы продемонстрировать акционерам высокий уровень прибыльности.

Процесс взаимодействия людей и организации - двусторонний. В ситуации глобальных корпоративных изменений выбор делают также обе стороны.

Перспективы, которые открываются перед компанией, предоставляют возможность выбора и ее сотрудникам: кто-то готов сделать новый шаг в карьере, перейдя вместе с организацией на качественно новый, европейский уровень развития; кто-то, сомневаясь в своей адаптивности, идет по более простому и традиционному пути - покидает компанию в поисках привычного российского работодателя.

Организация же становится более внимательной к результатам деятельности своих работников, требуя от них более высокой скорости и эффективности, поскольку очевидно, что именно успех каждого члена команды выводит ЗАО "ГК "Русский Алкоголь" на лидирующие позиции на высококонкурентном рынке крепких напитков. Так или иначе, компания обновляется и с радостью приветствует новичков.

Приоритетными задачами HR-департамента в описанных условиях, помимо необходимости обеспечить изменения, своевременно и достоверно информируя о них сотрудников, являются привлечение, поиск и наем сотрудников, соответствующих новым требованиям организации.

## Мы выбираем, нас выбирают…

Рекрутмент в организации, пожалуй, как ни один другой сервисный бизнес-процесс, ориентирован на внутреннего клиента. Его успешность логично определяется профессионализмом рекрутера. Все начинается с понимания потребности бизнеса и корректного определения профиля вакантной позиции: чем четче обозначена цель, тем точнее будет "выстрел".

Затем важно правильно выбрать каналы коммуникации с потенциальными кандидатами, чтобы целевая аудитория получила достаточную информацию о позиции и сочла ее привлекательной для аппликации. Кроме того, здесь появляется и оценка совершаемых затрат, которые просто обязаны быть эффективными.

Определив инструменты, которые будут использоваться при отборе кандидатов, рекрутер переходит к рутинным процедурам, применяя традиционный метод "воронки" и постепенно сокращая количество аппликантов.

В числе этих процедур: сбор и сортировка резюме, телефонное и личное интервью, тесты или оценочные центры, представление руководителю потенциально успешных финалистов, формирование и презентация предложения о работе, сопровождение будущего сотрудника до того момента, как он приступит к новым обязанностям.

Особняком стоят такие необходимые для рекрутера навыки, как умение находить общий язык с руководителем, подавшим заявку на подбор сотрудника, а также способность налаживать корректную и своевременную обратную связь с кандидатами (как с теми, кто перешел на следующий этап отбора, так и с теми, с кем переговоры по текущей позиции завершены).

В ситуации корпоративных изменений к описанному, казалось бы, традиционному бизнес-процессу предъявляются экстремальные требования, в частности к его скорости и качеству, определить оптимальный баланс между которыми также становится задачей рекрутера.

Команда рекрутеров компании "Русский Алкоголь" смогла быстро адаптироваться в изменяющейся среде к новым требованиям бизнеса. Так, например, для департамента продаж были сформулированы требования (как общекорпоративные, определяющие личные качества и ценности сотрудников, так и сугубо профессиональные) к массовым должностям.

## Общекорпоративные требования к сотрудникам компании "Русский Алкоголь"

Компания ценит такие качества, как гибкость, усердие, честность, доверие и взаимное уважение. Сотрудник компании - человек, который ищет возможности для прогресса и развития внутри организации; тот, кто поддерживает развитие компании креативностью и напряженной работой, воспринимает изменения как возможность для достижения своих персональных целей.

Наши сотрудники приветствуют партнерство и профессионализм, находясь в ежедневном контакте с коллегами, вместе решают непростые задачи, уважают разные мнения, используют подход "минимальной терпимости" к неэтичному поведению и практикам, которые отклоняются от корпоративных стандартов. Мы ожидаем, что наши сотрудники станут руководствоваться принципами честности и добросовестности в работе, будучи результативными не только благодаря успешности компании, но и динамичному профессиональному окружению, в котором взаимодействуют как наши новые, так и опытные коллеги.

Таким образом, стандартизовав профили позиций, удалось добиться максимального ускорения взаимодействия с внутренними клиентами и снизить степень бюрократизации процессов, отказавшись от стандартной формы заявки на подбор сотрудников и прочих документов, формализующих эту деятельность.

Нужно отметить, что такой подход принес и дополнительный выигрыш. В процессе постоянного и оперативного взаимодействия мы наблюдаем командообразующий эффект - сотрудники сервисных и фронтальных подразделений буквально стали говорить на одном языке.

Наряду со стандартными приемами и каналами коммуникаций нельзя не отметить и несколько полезных ноу-хау. Так, активно используя внутренний рекрутмент и отдавая предпочтение при подборе кандидатов на вакансию тем, кто уже является сотрудником компании, организация демонстрирует своим работникам высокую степень доверия, вовлекает их в формирование команды, предлагая рекомендовать на открывающиеся вакансии друзей или бывших коллег.

Например, при подборе кандидатов на позицию торгового представителя действует акция "Приведи друга", по условиям которой сотруднику, рекомендовавшему соискателя, выплачивается вознаграждение в случае успешного прохождения последним испытательного срока. Компания при этом получает как более высокое качество кандидатов и более достоверные рекомендации, так и признание со стороны действующего сотрудника, который оценивает своего текущего работодателя как привлекательного, рекомендуя организацию небезразличному ему человеку.

Во внешнем рекрутменте, благодаря высокому качеству обратной связи, удалось сформировать внешний кадровый резерв. Не секрет, что требования и возможности кандидата не всегда совпадают с аналогичными параметрами открытой вакансии. Это совсем не значит, что данный кандидат не может успешно работать в компании в другой должности, подразделении или регионе. Важно полно фиксировать всю информацию, полученную в ходе взаимодействия с соискателями, а затем, при подборе персонала на другие вакансии, возвращаться к имеющемуся в распоряжении материалу. Таким образом во множестве случаев удалось устранить временной разрыв между увольнением прежнего сотрудника и выходом на работу нового. При наличии готовых кандидатов в резерве предложение о работе может быть сделано в день подачи текущим работником заявления об увольнении, что дает кандидату те же 14 дней на уведомление работодателя о предстоящем переходе и подготовку к передаче дел.

Особую сложность представляет поиск кандидатов для работы в географически удаленных точках. Россия - огромная страна, и визит рекрутера из Новосибирска, например, в Тюмень для подбора супервайзера по продажам в силу высоких транспортных расходов экономически нецелесообразен. В подобных ситуациях имеет смысл использовать телефонное интервью и инструменты дистанционной оценки кандидатов, такие, например, как батареи тестов на анализ и интерпретацию вербальной и числовой информации, личностные опросники. Данный подход существенно повышает валидность результатов оценки соискателей, оптимизирует затраты на их подбор, уменьшает число проблем, связанных с разницей временных поясов.

При закрытии менеджерских позиций и привлечении к работе кадровых агентств, которые сейчас демонстрируют высокую гибкость и в ряде случаев готовы получать вознаграждение за результат, не требуя предоплаты, есть соблазн задействовать в поиске большее количество партнеров, чтобы получить большее количество кандидатов как можно скорее. Но это иллюзия, поскольку правильно сформированный профиль позиции подходит ограниченному кругу соискателей, численность которых на рынке не зависит от количества рекрутинговых компаний. Профессиональные агентства будут обзванивать соответствующих профилю кандидатов. Следовательно, чем больше агентств привлечено к этой работе, тем больше звонков насчет открытой позиции получат одни и те же люди. Их реакция может и не быть эмоциональной, но пользы имиджу работодателя такое заочное знакомство совершенно точно не принесет.

Оптимальным оказался "парный" подход для объемной оценки рынка и создания здоровой конкуренции между двумя агентствами.

## Посторонних нет, или добро пожаловать, новичок!

Когда человек принимает решение о переходе в другую компанию, он руководствуется разными мотивами: кто-то пробует себя в новом бизнесе; кто-то хочет разделить успех компании, лидирующей на рынке; кто-то увлечен и восхищен работой организации в области постоянного развития брендов; для многих выбор продиктован желанием стать частью команды людей, разделяющих общие ценности. У человека, приходящего в новый коллектив, меньше возможностей подстроить что-то под себя, используя свои знания и опыт, - он должен приспосабливаться к окружающей среде, корпоративной культуре. Это, безусловно, непросто. В то же время смена обстановки дает возможность находить новые нестандартные решения, применять свои навыки в новом бизнесе, получать новый опыт. Совместная задача работодателя и нового сотрудника, после того как предложение о работе принято, а трудовой договор подписан, - сделать так, чтобы эти сюрпризы приносили только положительные эмоции.

Каждый из нас хотя бы однажды оказывался в роли новичка: в школьном классе, в студенческой группе, на рабочем месте. Наверняка вы помните свое смущение и надежду на гостеприимство тех, кто нас встречает. В этой ситуации мы все равны, поскольку ни у нас, ни у новичков не будет второго шанса произвести первое впечатление. Другое дело, что от того, насколько радушными хозяевами окажутся работодатель и его сотрудники, зависит успешность проделанной рекрутером работы, поскольку испытательный срок проходят опять же обе стороны: компания оценивает нового работника, а работник - компанию; и каждый из них вправе принять решение не в пользу другого.

Этот вопрос решает правильно спланированная и осуществляемая программа адаптации новых сотрудников. В компании "Русский Алкоголь" она состоит из нескольких блоков и начинается с подготовки рабочего места и необходимых ресурсов, ознакомления с корпоративными документами и правилами, составления ориентационной программы и заканчивается через три месяца стандартного испытательного срока сеансом обратной связи между уже полноценным сотрудником организации и его руководителем.

Суть адаптационной программы компании можно выразить набором простых правил, следуя которым можно быть уверенным: мы сделали для наших новых коллег все, что от нас зависело.

1. *Будьте гостеприимным хозяином.* Представьте новичка остальным сотрудникам и руководителям. Покажите, где находятся оргтехника и помещения для отдыха, места для приема пищи и курения. Это позволит человеку почувствовать себя увереннее и комфортнее. "Русский Алкоголь" дополнительно помогает новым сотрудникам сориентироваться в компании, распространяя "Путеводитель для новичка", который содержит номера телефонов и адреса электронной почты контактных лиц, а также информацию по следующим блокам:

информационные технологии и мобильная связь (вопросы эксплуатации офисной техники; решение проблем, связанных с программным обеспечением; предоставление корпоративной мобильной связи);

кадровое делопроизводство и выплата заработной платы (вопросы оформления отпуска, больничного листа, предоставления копий трудовой книжки, справок для оформления загранпаспорта и прочих документов, связанных с трудовыми отношениями);

льготы и компенсации (вопросы, связанные с выплатой премий, заработной платы и других начислений; порядок и правила пользования корпоративными льготами);

организация командировок и деловых поездок;

использование корпоративного автотранспорта (правила эксплуатации, отчетности, обслуживания).

2. *Обеспечьте необходимые для работы ресурсы.* Компания "Русский Алкоголь" внедрила и использует единую форму запроса о предоставлении ресурсов (организация рабочего места, создание учетной записи, обеспечение мобильной связью и т.д.). В этот процесс вовлечены самые разные подразделения и службы компании, и от успешности командной работы зависит, насколько быстро новый сотрудник приступит к выполнению своих должностных обязанностей.

3. *Все новые сотрудники должны получить корректную информацию о компании*. Подразделения "Русского Алкоголя" расположены в разных частях России. Важно, чтобы все получили достоверную и своевременную информацию о компании, ее продукции и брендах, действующих правилах. Именно для этого департамент по управлению персоналом разработал "Вводный тренинг" (Induction training), который новички проходят в течение первых двух недель работы в компании. В процессе обучения они посещают производственную площадку, знакомятся с миссией, видением, корпоративными ценностями, историей и структурой компании, технологией производства продукта, портфелем брендов, политикой и основными процедурами, законодательными и нормативными актами, действующими в отрасли, получают первое представление о бизнесе своего нового работодателя.

4. *Обсудите корпоративные нормы и правила, включая неписаные.* Расскажите о сложившихся в компании неформальных традициях. Это поможет новым сотрудникам получить представление о корпоративной культуре организации и в дальнейшем избежать ошибок.

5. *Расскажите о своих ожиданиях.* Это правило адресовано в первую очередь руководителям, встречающим новых подчиненных. Во время первой встречи начальник рассказывает новичку о стратегических целях компании, о задачах подразделения, объясняет, какой вклад в достижение этих целей он может внести. Тогда же обсуждается и создается ориентационная программа для сотрудника на ближайшие три месяца, в которой формализуются его персональные цели и ожидания руководителя, определяется график регулярных встреч и обратной связи на предмет успешности работы.

6. *Наладьте конструктивный диалог.* Важно убедиться в том, новый сотрудник получает всю необходимую информацию и процесс профессионального становления идет успешно, - постарайтесь регулярно разговаривать с ним об этом. Удостоверьтесь, что коллега комфортно чувствует себя в компании, понимает, какие цели стоят перед ним, ощущает поддержку и оперативно получает ответы на возникающие в процессе работы вопросы. Здесь, завершая работу с кандидатом, HR-департамент начинает работать с сотрудником и может использовать преимущества свежего взгляда для улучшения бизнес-процессов компании. По прошествии нескольких месяцев полезно инициировать получение обратной связи по двум блокам:

1) о компании (насколько комфортно чувствует себя новый сотрудник; в какой мере полученная работа соответствует его ожиданиям; есть ли раздражающие факторы и как можно их устранить; какие бизнес-процессы компании могут быть улучшены);

2) о руководителе (насколько его методы и стиль управления подходят для данного сотрудника; что и как может быть скорректировано для того, чтобы сотрудничество было более плодотворным).

Такая беседа создает атмосферу открытости и доверия, делая взаимодействие более эффективным, а сотрудничество продолжительным, а также открывает возможные направления совершенствования компании и системы менеджмента, помогая совершить переход на качественно новый уровень развития.

Итак, процесс рекрутмента начинается с получения заявки на подбор кандидата и заканчивается после успешного прохождения новичком испытательного срока. В ситуации корпоративных изменений критически важными становятся сбалансированность качества и скорости поиска персонала, объективности и корректности сформулированных требований к кандидатам на вакансию; эффективность коммуникаций между HR-департаментом и бизнес-подразделениями компании; инновационность используемых инструментов и методов. Но, пожалуй, самым главным является максимально слаженная командная работа всей компании, нацеленной на единый результат, в которую гармонично "вливаются" новые сотрудники.