

image not found or type unknown



Просматривая обзор номинантов и лауреатов Премии американской рекрутинговой Ассоциации, обнаружили некоторые любопытные методы подбора персонала. Их уже можно скорее отнести к практике не просто активного, а скорее, агрессивного рекрутинга. Многие из них, с учетом нарастающей «войны за таланты», в ближайшее время войдут в практику отечественных отделов персонала, а некоторые уже используются на самых конкурентных рынках, прежде всего в банковской сфере.

Впервые термин и методы «агрессивного рекрутинга» (АР) был применен в работе американских компаний Cisco Systems и FirstMerit Bank в 1990-х годах. Для большинства не только украинских, но и западных компаний их методы до сих пор еще остаются слишком «агрессивными».

### **Основные отличия агрессивного подхода к подбору персонала:**

1. Рекрутинг – это борьба. Хотя теперь только и слышишь модные фразы «война за таланты», «битва за персонал» и т.п., в АР не ограничиваются пустой болтовней. В АР действуют как на настоящей войне, используя боевые методы и военные термины. Образно говоря, большинство «обычных» корпоративных рекрутеров прогуливаются в бизнес-джунглях, вооружившись только луком и стрелами. Партизаны АР вооружены до зубов современным оружием.

2. Рекрутинг, как конкурентное преимущество. Большинство отделов персонала просто делают свою работу, подбирают нужных людей в нужное время. Они часто работают без особой связи с конкурентной стратегией компании, не обращая внимание на то, что происходит на рынке. АР рассматривает борьбу за талантливых сотрудников, как важнейший элемент борьбы с конкурентами. Они прослеживают действия конкурентов и опережают их в борьбе за лучшие умы.

### **Вот основные элементы стратегии Агрессивного рекрутинга.**

Успешный АР должен напрямую влиять на финансовые результаты компании. Привлекаемых профессионалов рассматривают, как дополнительный актив, приносящих дополнительный доход. Конечно, с учетом «убитых и раненых», т.е. потерь, понесенных от набегов конкурентов.

Корпоративная рекрутинговая культура. Поиск и привлечением талантов занимается не только HR-департамент. В этот процесс прямо или косвенно вовлечены все сотрудники компании.

Военная тактика привлечения сотрудников. В процессе ведется подсчет «пленных» и «погибших»: сколько талантливых сотрудников удалось переманить у конкурентов, сколько «мозгов утекло» к конкурентам.

По аналогии с CRM большое значение уделяется TRM, т.е. «системе управления талантами» и новым, нестандартным методам мотивации. Работа ведется с максимально большим количеством потенциально интересных кандидатов, а не только с кандидатами на открытые вакансии. Отношения с перспективными специалистами на стороне выстраиваются заблаговременно, еще до того, как в них появляется потребность.

Фокус на «кадровом браконьерстве». 100% усилий рекрутеров сосредоточены на вербовке успешно работающих, хорошо подготовленных, т.н. «пассивных» на рынке труда кандидатах.

Стимулирование всевозможных рекомендателей, в т.ч. и материальное.

Внутренний рекрутинг. Поиск и выдвижение лучших специалистов внутри компании является ключевым элементом корпоративной культуры. Использование аутсорсинга и услуг рекрутинговых агентств не входит в стратегию, например FirstMerit Bank.

«Рекрутинговое браконьерство».

### **Некоторые методы и приемы работы «агрессивных» рекрутеров.**

Выбирай момент.

Обращайся к интересующим тебя кандидатам в значимые для них дни, когда они переосмысливают свою жизнь или имеют возможность спокойно обдумать Ваше предложение. Это может быть день рождения, Новый год, юбилей, отпуск. В такие периоды кандидаты более восприимчивы к новым предложениям и позитивно реагируют на телефонные звонки рекрутеров. Естественно, чтобы знать такие моменты, нужно постоянно собирать информацию о потенциальных кандидатах (и их семьях).

Играй на их поле.

Внедряй информаторов, посещай при возможности мероприятия и семинары, проводимые конкурентами; фиксируй всех присутствующих, знакомься с ними, записывай, кто насколько активен и умен...

«Купи себе новую работу».

Этот прием заключается в том, что FirstMeritBank, например, обязывает всех финальных кандидатов подготовить и предоставить им- новому работодателю по 3 имени и телефона самых лучших специалистов из числа их бывших коллег. Такова цена за получение самого привлекательного компенсационного пакета. Информация о коллегах должны быть предоставлена еще до получения кандидатом «Job offer». Таким образом, дается понять, что в этой компании рекрутингом профессионалов занимаются все, 24 часа в сутки и 7 дней в неделю.

Вербовка целых отделов или команд.

«Группа переманивания» работает по принципу «дай им все» в отношении лучших сотрудников филиалов и отделений банков-конкурентов. Считается, что в деле, когда убиваешь 2-х зайцев одновременно: получаешь готовых профессионалов и обескровливаешь соперника, не стоит скупиться. С помощью «холодных звонков», рекомендателей и заблаговременного построения отношений FirstMerit Bank умудрялся переманить персонал целого банковского отделения конкурентов всего за пару недель.

Кадровое рейдерство особенно эффективно в период кризиса, спада или перемен у компании-конкурента. Это могут быть слияния и поглощения, массовые сокращения, смена руководства, изменения схемы стимулирования или просто сезонный спад на рынке. Рекрутеры проводят дни напролет с телефоном в руках, вычисляя, кто где и чем недоволен, разочарован или обижен. Это самые продуктивные периоды для пополнения баз данных агрессоров.

«Разведка боем» или найм без интервью.

Команда рекрутеров готовит список самых желанных менеджеров, работающих у конкурентов. Разведка собирает информацию, рекрутеры продумывают схему «перемотивации». Они проводят предварительные беседы по телефону с каждым из “most wanted” и сообщают, насколько они желаемы в новой компании.

Затем каждому из этих людей без какого-либо собеседования или предупреждения отправляется предложение о работе с сопроводительным письмом, что они могут

приступить к работе на новом месте уже через 2 недели!

Все приглашенные, естественно, перезванивают и интересуются, все ли так на самом деле? Им отвечают, что предложение абсолютно серьезное. Каждый из пятерки “most wanted” удивленно вопрошает, почему не было проведено даже необходимое в таких случаях интервью? На что наш рекрутер отвечает: что, мол, если они так хотят, то можно встретиться и пообщаться...

Неудивительно, что каждый из приглашенных просто настаивал на интервью для принятия «такого серьезного решения». Что и требовалось ожидать.

Затем рекрутер договаривался о времени, месте встречи и спрашивал, с кем именно они хотели бы встретиться (превосходный вопрос для ТОПов, подчеркивающий их значимость). Плюсом такой тактики было то, что весь процесс как бы инициировался самими кандидатами, ранее, кстати «пассивными» в поиске работы. Если бы им напрямую ранее предложили встретиться и обсудить новые возможности в карьере, они, скорее всего, отказались бы...

Такой прием был успешно опробован в FirstMerit Bank в тех случаях, когда все стандартные методы оказались бесполезны.

Союз конкурентной разведки и отдела персонала. Регулярно проводятся совместные совещания этих департаментов, обмен информацией и опытом, идентификация наиболее талантливых специалистов на рынке. Проводятся также «круглые столы» для HR-менеджеров отрасли, в процессе которых выявляются лучшие рекрутеры, которых затем приглашают в свою команду...

Береги патроны.

Рекрутеры FirstMerit оценила реальную эффективность разных источников информации о перспективных кандидатах и обнаружила, что самыми результативными являются:

рекомендации ТОП-кандидатов, построение «рекрутинговой сети» и построение отношений с людьми, которые являются «центрами влияния» в своих организациях.

FirstMerit практически отказалась от публикации объявлений в СМИ, хотя большинство банков широко применяют такой метод. AP говорят «лучше ловить на яме крупную рыбу, чем ставить сеть на мелководье». Давать объявления о вакансиях, все равно, что ставить сеть на Миссисипи: что-то вы поймаете в любом

случае, но, прежде всего – кучу мусора...(Наверное, как и в Днепре...)

Другим высокоточным оружием в FirstMerit считают прямые «холодные звонки», результатом которых чаще всего бывает встреча с кандидатом за ланчем.

Охота в торговых центрах.

Стратегия найма персонала в отделы продаж FirstMeritBanka основана на предпосылке, что талантливый продавец талантлив в любой сфере бизнеса, и их можно и нужно привлекать из розничной торговли и сферы услуг.

Для выявления лучших продавцов FirstMerit регулярно проводит собственные акции «Таинственный покупатель» в торговых точках. Рекрутеры отправляются в поход по магазинам и торговым центрам, чтобы понаблюдать, кто обслуживает клиентов лучше всех и больше всех продает. Они донимают продавцов, провоцируют их на скандал, иногда даже что-нибудь покупают, а потом возвращают, наблюдая за реакцией.

FirstMerit нанимает много людей, прошедших школу розничной торговли, поскольку считает такой опыт очень ценным. Многим хорошим продавцам в торговле явно недоплачивают, и они заслуживают большего. Кроме того, продавцы сами охотно соглашаются продолжить карьеру в более престижной банковской сфере.

«Свой среди чужих».

FirstMerit проводит регулярные акции «Таинственный покупатель» в других банках. Он засылает своих сотрудников в другие банки под видом клиентов, чтобы открыть счет. Шпионы прослеживают процедуру, как менеджер общается с клиентом, как отвечает на телефонные звонки, как реагирует на каверзные вопросы, проводит ли кросс-продажи после открытия счета...

Лучшие работники затем получают приглашение в FirstMerit.

«Рыбалка» как Интернет в связке с телефоном.

В FirstMerit используют «работные» сайты, как не прямой путь, чтобы выйти на целевых кандидатов. Для поиска менеджеров среднего звена они выходят вначале на их потенциальных подчиненных и получают рекомендации.

Например, если они хотят найти лучших кредитных инспекторов в новое отделение, то вместо объявления «требуется кредитный инспектор...» они

размещают объявления о поиске ассистента/ помощника кредитного инспектора.

Почему? Во-первых, менеджеры по кредитам, как правило, более удовлетворены своей работой (в Америке...:-)); во-вторых, их просто значительно меньше, чем других сотрудников рангом ниже, поэтому вероятность отклика на объявление невелика.

И третье, самое главное: младший банковский персонал более разговорчив и очень общителен. Им просто нечего терять...

В процессе общения с откликнувшимися на объявления задача рекрутера – узнать имена лучших кредитных инспекторов того или иного банка. Или вообще информацию о лучших руководителях, с кем приходилось работать соискателю. Далее – дело техники.

Такой косвенный путь оказался более эффективен, поскольку обнаружилось, что хорошие кредитные инспекторы не имеют привычки рассылать или размещать свои резюме в Интернет.

### **Структура и приоритеты «агрессивного» отдела персонала:**

1. В составе HR-отдела выделена группа «внутреннего прямого поиска». Группа специализируется на поиске талантливых руководителей внутри компании: в сети филиалов по стране мониторятся кадры и оцениваются результаты работы сотрудников, отличившихся менеджеров стимулируют продвигаться по служебной лестнице. Результат: тысячи долларов, сэкономленные на внешнем поиске и гонорарах рекрутинговым агентствам, поиск происходит быстрее и эффективнее.
2. Прогнозирование и планирование. Разработан долгосрочный план потребности в талантливых сотрудниках на 6 месяцев и более. Он основан, прежде всего, на карьерных планах своих сотрудников, а также на прогнозе роста компании.
3. HR-отдел заключает письменные соглашения с внутренними клиентами, другими отделами и филиалами о качестве обслуживания и порядке взаимодействия. Цель – уточнение потребностей, улучшение сервиса для внутренних клиентов, оптимизация ресурсов.

Все расписано до мелочей. Например, рекрутеры обязуются отвечать на любой запрос в течение 24 часов; делать предложения выбранным кандидатам в течение 2-х часов после получения такого решения и многое другое... Линейные

менеджеры же, например, обязаны принимать решения по кандидатам в течение 48 часов и т.д.

4. Приоритетность позиций, критичных для миссии компании. Самыми важными считаются должности, связанные с обслуживанием клиентов банка и с доходностью бизнеса.

5. Модель компетенций для рекрутеров. Была разработана расширенная карта компетенций для внутренних рекрутеров, включающая в себя умение убеждать, принимать решения, самостоятельность, отличные коммуникативные навыки, энергичность, умение продавать. Считается, что Рекрутер – ключевая должность в компании, напрямую влияющая на рост прибыли.

6. Развитие рекрутеров. Руководитель и внутренний тренер периодически прослушивают, как рекрутеры делают «холодные» звонки, как ведут переговоры с кандидатами и рекомендателями. И рекрутеры знают об этом. После звонка они проводят «разбор полетов» и развивают технику переговоров. Также еженедельно проходят 4-часовые тренинги на такие темы, как «пройти секретаря без легенд и вранья», «преодоление возражений кандидата типа «мне не нужна новая работа». Рекрутеров учат, как работать с «пассивными» кандидатами, источниками информации, агентами влияния, как устанавливать долговременные отношения с нужными людьми...

7. Линейных менеджеров обучают технике поведенческого интервью. Хотя такая методика и принята во многих компаниях, пользуются ей обычно только рекрутеры. Для точности отбора и уменьшения ошибок разработаны специальные опросники для разных отделов банка, а руководителей тренируют ими пользоваться...

8. Особенности базы данных кандидатов: каждый файл о кандидате содержит информацию о «конкурентных преимуществах» кандидата и данные, необходимые для будущей продажи вакансии: возможные мотивы смены работы, критерии принятия решения, кто может повлиять на принятие решения и контакты его «агентов влияния». Как ни странно, выявление и фиксация мотивов принятия решения кандидата – довольно редкое явление в рекрутерской среде...

9. Создание кадрового резерва. Предварительный поиск еще до открытия вакансии. Для самых горячих позиций поиск кандидатов происходит постоянно, независимо от того, открыта ли вакансия. Так, чтобы в случае внезапного увольнения, болезни или повышения какого-либо сотрудника позиция, в идеале, не

была свободна более 24 часов.

10. Пригласи друга. Как и многие другие корпоративные сайты, они позволяют посетителям сайта переслать интересную вакансию другу или кому угодно. Однако наши «агрессивные» рекрутеры получают контакты и «друга», никакие контакты не теряются, эти рекрутеры сохраняют все e-адреса, чтобы потом самостоятельно продолжить диалог, если «друг» в первый раз почему-то не отзовется...

11. Разница в оценке работы. Качество работы «агрессивных» рекрутеров измеряется не количеством закрытых вакансий, но, прежде всего, финансовыми результатами найденных ими сотрудников и качеством их работы.

12. Отбор на позиции рекрутеров происходит по методу Ассессмента. Одним из заданий является проверка в деле: необходимо сделать выбор 2-х финальных из шести предложенных кандидатов на реальную должность. Таким образом убиваются 2 зайца: отбираются эффективные рекрутеры и закрываются вакансии...

13. Взаимоотношения с кандидатами. Учрежден т.н. «Билль о правах кандидатов», которым письменно установлены стандарты отношений со всеми потенциальными претендентами.

14. \$25 за отказ. Кандидаты, получившие отказ на собеседовании, в качестве компенсации получают сертификат на 25 долларов, который активируется, если кандидат откроет счет в этом банке. Такая мера смягчает негативный эффект от отказа и превращает возможных недовольных кандидатов в потенциальных клиентов банка. Считается, что все кандидаты на работу, кроме этого, являются и возможными клиентами банка. И если обращаться с ними грамотно, они еще принесут банку прибыль...

## **Итоги и результаты.**

Иметь уникальные методы рекрутинга недостаточно. Они не имеют смысла, если не создают компании конкурентного преимущества, не дают измеримых результатов и не увеличивают прибыль компании.

Вот некоторые результаты, достигнутые комплексом методов «агрессивного рекрутинга», описанных в 1 и 2-й части этой статьи:

- в 2004 г. Банк переманил 107 лучших профи у конкурентов, а сам в то же время лишился всего пятидесяти одного специалиста; в 2005 г. дела пошли лучше и счет стал 68: 25 в пользу нашего банка...



- среднее время закрытия вакансии сократилось до 18 дней
- совокупные затраты на поиск кандидатов сокращены на 50%
- на 45% увеличилось количество бесплатных рекомендаций от кандидатов
- затраты на услуги рекрутинговых агентств сократились на 78%
- улучшилось качество сотрудников принятых на работу, согласно аттестаций на...%
- повысилась удовлетворенность внутренних клиентов – линейных менеджеров
- на 35% снизилось количество увольнений в течение испытательного срока
- компания была отмечена на профессиональных конкурсах, как самая инновационная в вопросе подбора персонала, что также положительно сработало на имидж работодателя.

Несмотря на такие впечатляющие результаты, работать еще есть над чем. Вот некоторые планы нашего Банка на ближайшее время:

- обновить корпоративный сайт, сделав удобнее обратную связь с потенциальными сотрудниками;
- укрепив свой бренд на уровне штата, выходить на уровень общеамериканской известности и далее на мировой уровень;
- ввести программу стимулирования линейных менеджеров за эффективный найм, развитие и удержание персонала;
- с ростом известности банка он сам скоро может стать мишенью для «охотников за головами» и кадровых браконьеров... Таким образом следует уделить особое внимание серьезным мерам по удержанию сотрудников;
- в целях экономии времени и ресурсов планируется еще больше использовать онлайн-методики для оценки, интервьюирования и интерактивного общения с кандидатами;
- подготовить план активного отбора и продвижения талантов в филиалах и регионах;

Поскольку война за талантливых сотрудников усиливается с каждым месяцем, успех будет за теми компаниями, которые исповедуют новые, активные и даже агрессивные методы рекрутинга...

**Список использованной литературы:**

Подбор и отбор, Рынок труда

**<https://hr-portal.ru/article/agressivnyy-rekruting-partizanskie-metody-podbora-personala>**