

В поиске талантов



Ирина КОВАЛЬ,
национальный координатор
по управлению талантами AIESEC в Украине

В мире неутраченной войны за таланты организациям всего мира приходится весьма нелегко. Кого принять? Какие методы поиска использовать? Искать самим или обратиться за помощью? Какую стратегию избрать? На эти и множество других вопросов каждый год пытаются ответить тысячи HR-ов во всем мире, и всего лишь некоторым это удается. Я имею в виду большие компании, штат которых превышает 50 тысяч сотрудников. Среди многочисленных по персоналу структур – международная молодежная организация AIESEC, которая более 60 лет привлекает, выбирает и удерживает молодые таланты всего мира.

Сегодня многим еще сложно представить девятнадцатилетнего студента, в резюме которого более четырех международных конференций, один или два собственно реализованных проекта, порядка десяти различных бизнес-тренингов, великолепный английский и еще целый ряд полезных навыков и компетенций. Тем не менее, такой опыт приобретает участник организации AIESEC – айсекер. Мы стремимся наилучшим образом трансформировать энергию и молодость в собственное развитие и достижение личностных и организационных целей. Именно поэтому большое внимание уделяем процессу рекрутмента, привлекая «правильных» людей, которые обладают определенными качествами, знаниями, опытом и, конечно, компетенциями.

Стратегическая значимость

Даже хорошо запланированный рекрутмент не может быть успешным без понимания стратегической значимости направления как такового. Например, под вопросом «сколько мы хотим «набрать»?» мы понимаем целый ряд сложных показателей: количество запланированных проектов и мероприятий, количество людей, необходимое в каждой из команд, запланированных стажировок (в рамках Международной программы обмена AIESEC), коэффициент текучести и другие количественные и качественные показатели, которые дают нам

возможность относительно объективно ответить на выше поставленный вопрос. Точно такие же связи между функциональными направлениями (управление талантами, маркетинг, внешние связи, финансы и развитие международных программ стажировок) и деятельностью организации в целом мы четко увидим, анализируя систему обучения, оценки персонала или планирования карьерного роста. В нашем понимании управление талантами – это не просто рекрутмент, но еще и стратегическое решение организации достигать поставленных ею целей с помощью интеграции данного направления в основную деятельность организации.

Совместное планирование

Именно поэтому хорошей практикой мы считаем вовлечение в процесс планирования, как и собственно в большинство этапов рекрутмента, другие функциональные направления. Всего в процесс набора участников организации вовлекаются три направления: управление талантами, маркетинг и развитие международных программ стажировок. Будучи международной организацией, мы это успешно делаем с помощью национальных конференций, где Национальный комитет AIESEC в Украине и представители всех 17 исполнительных комитетов (управляющих органов в городах) совместно работают над:

- планированием потребности в персонале;

- определением целевой аудитории;
- составлением профиля потенциального участника организации;
- определением оптимальных методов отбора искомым талантов;
- обучением, обучением и еще раз обучением.

Делая выбор в пользу совместного планирования, мы, в свою очередь, заботимся о соблюдении основного принципа современного социального менеджмента – «соучастие в процессе управления».

Качественная промо-кампания

Разработка и организация промо-кампании в рамках рекрутмента является важным элементом маркетинга персонала для AIESEC. Промо-кампания разрабатывается в рамках концепции STP-маркетинга и состоит из трех основных этапов:

- сегментация;
- определение целевой аудитории;
- позиционирование.

На первом этапе **сегментации** необходимо понять реалии и желания студентов как потенциальных участников организации. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

- на каких специальностях учатся студенты?
- какие интересы и заботы у молодежи?
- чем молодые люди занимаются в свободное от учебы время?
- какие у них стремления и цели?

Ответы на эти вопросы помогают разделить студенческую аудиторию на подгруппы исходя из определенных характеристик (специальность, курс, возраст, интересы) для того, чтобы успешно **определить целевую аудиторию**.

Естественно, бессмысленно прилагать маркетинговые усилия массово. Необходимо определиться с целевой аудиторией студентов, на которую мы направляем свою промо-кампанию. У нас разработан профиль потенциального айсекера. Мы смотрим, насколько характеристики того или иного сегмента студентов могут ему соответствовать.

Заключительный этап – **позиционирование**. Основным для нас является определение наиболее эффективных каналов коммуникации, то есть того, как и с помощью чего мы будем информировать студентов о процессе подбора в организацию. Для себя мы выделяем две основные сферы, в которых реализуем промо-кампанию. Это промо в университетах и вне их. Первые мы организовываем различные мероприятия (например, промо-столы, кейс-клубы, информационные сессии AIESEC). Используются различные маркетинговые материалы, наполнение и дизайн которых мы разрабатываем самостоятельно (плакаты, листовки, брошюры, сувенирная продукция).

Для организации промоушна за пределами университетов мы используем различные каналы коммуникации: Интернет (корпоративный веб-сайт, социальные сети, рассылки, информационные веб-

сайты, интернет-газеты и журналы), печатные СМИ, телевидение, радио. Кроме того, размещаем информацию об AIESEC в местах скопления нашей целевой аудитории (кафе, кинотеатры, бизнес-клубы, языковые центры).

Интеграция модели компетенций

Сегодня мало кого можно удивить словом «компетенция». Практически каждая уважающая себя компания мирового уровня имеет собственную модель компетенций и более или менее успешно добивается того, чтобы каждый сотрудник вовремя определял, развивал и систематически пересматривал свои компетенции. Рекрутмент связан с моделью компетенций более, чем остальные HR-процессы и является отправным пунктом последующего развития и удержания талантов в организации. Процесс отбора, в основе которого лежит модель компетенций, обязательно начинается с составления желаемого сотрудника. В этот профиль включаются обязательные характеристики (в том числе и компетенции), которыми он должен обладать для эффективной работы. Цель рекрутмента в AIESEC состоит в измерении компетенций и других характеристик, определенных в общем национальном профиле потенциального айсекера.

Что касается выбора способа отбора, то здесь нередко звучат споры о том, какая из известных мировой практике методик лучше или хуже. Я склоняюсь к тому, что оптимальна та, которая позволит наилучшим образом оценить ранее определенный профиль, и именно от этого стоит отталкиваться прежде всего. Обращаясь к научным исследованиям и практике многих успешных компаний, наибольшую социальную и достаточно высокую прогностическую валидность имеет «ассесмент центр». В AIESEC этот метод используется только второй год, но оправдывает себя на все 100%. С точки зрения оценки компетенций он действительно очень удобен, хотя и требует более длительной подготовки по сравнению, например, с интервью или аппликационным процессом.

Это ни в коем случае не означает, что нужно отказываться от других инструментов отбора, наилучшей оценкой считается общая и разноплановая. Каждому методу свойственен свой коэффициент ошибки и субъективизма, при этом в совокупности они действительно дают возможность получить довольно объективную картинку соответствия кандидата определенному профилю.

Испытательный срок как инструмент достижения операционных целей

Сегодня испытательный срок является одним из хорошо известных и широко используемых на практике современными компаниями методик при отборе персонала и является чуть ли не единственным инструментом оценки кандидатов в процессе реального исполнения ими непосредственных трудовых обязательств. Как и в любой компании, в

Таблица

Национальный профиль	Инструменты отбора в AIESEC			
	Аппликационная форма	Интервью	Ассесмент центр	Испытательный срок
Компетенции				
<i>эффективная коммуникация</i>	x	x	x	x
<i>гибкое мышление</i>	x	x	x	x
<i>ориентация на результат</i>	x	x	x	x
<i>личностная организованность</i>	x	x		x
<i>включение других в процесс принятия решений</i>	x	x	x	x
Навыки				
<i>Английский</i>	x	x	x	x
<i>офисные программы</i>	x			x
<i>Интернет</i>	x			x
<i>способность работать в команде</i>	x	x	x	x
Знания				
<i>AIESEC</i>	x	x		x
<i>ситуация в Украине</i>	x	x	x	x
<i>ситуация в мире</i>	x	x	x	x

AIESEC этот процесс имеет несколько отличительных характеристик.

Во-первых, испытательный срок является инструментом оценки компетенций и других характеристик из национального профиля. Это значит:

а) что за кандидатом ведется постоянное наблюдение, результаты которого вносятся в общую базу данных оценивания (при этом не перечеркивая, а только качественно дополняя предыдущие полученные результаты);

б) по окончании испытательного срока кандидат получает конструктивную обратную связь относительно результатов своей деятельности и проявленных им характеристик.

Во-вторых, перейдя на этап испытательного срока кандидат, имеет возможность свободного выбора в пользу того или иного задания из нескольких предложенных. А поскольку в AIESEC ключевыми выступают именно командные компетенции, задания соответственно предполагают работу в команде. Последние также ограничены во времени и направлены на выполнение основной деятельности организации: начиная с подготовки того или иного мероприятия и заканчивая небольшими проектами, которые в полной мере обеспечивают достижение организацией своих целей. То есть делая сознательный выбор в пользу такого подхода, получаем ситуацию, при которой кандидат, не являясь полноценным членом организации, уже мотивирован достигать результатов, чтобы быть назначенным на позицию.

Процесс адаптации человека в AIESEC сопровождается также специально созданным образова-

тельным циклом, состоящим из ряда локальных и национальных конференций, функционального образования, системы кратковременного наставничества, а также доступа к уникальному виртуальному ресурсу организации myaiesec.net. Последний дает возможность не только черпать информацию, необходимую для ежедневной работы, но и служит международной платформой для общения и развития участников организации по всему AIESEC пространству.

Еще одной отличительной чертой является сам процесс распределения позиций (функций) в AIESEC. В отличие от большинства компаний, мы не выбираем человека на определенную позицию мы набираем людей, а потом распределяем их соответственно их компетенциям, предпочтениям и потребностям организации.

Если все сделано правильно и все, как говорится, «сработало» – по окончании мы не только получаем возможность принять верное решение о том, подходит ли нам кандидат, но и право насладиться такими сопутствующими достижениями как:

- кандидат становится членом мотивированной команды и лоялен к организации;
- кандидат получил нужное обучение и поставил цели как минимум на ближайшие три месяца;
- кандидат получил первый конструктивный фидбек на полученные результаты и продемонстрированные компетенции, а также знает, над чем следует работать дальше;
- даже в столь горячий период рекрутмента наша организация продолжает успешно функционировать и достигать целей. 