

Strategia kluczem efektywnej rekrutacji

Agenda

- Cele
- Szersze ujęcie tematu: 'resourcing' jako holistyczne ujęcie procesu rekrutacji
- Elementy strategii rekrutacyjnej
- Zarządzanie informacją
- Taktyki

Cele

Określenie problemów i wyzwań:

- Poziom wynagrodzeń
- Krótkoterminowe vs długoterminowe planowanie
- Pula sukcesorów
- Kryteria współpracy z klientem wewnętrznym
- Krytyczne spojrzenie na aktualne metody i procesy
- Strategia zatrzymywania talentów
- Sposoby dotarcia do kandydatów

Określenie celów - przykład:

- Ustalenie wynagrodzeń na poziomie mediany rynkowej
- Poszukiwanie potencjału i osób wszechstronnych, a nie doświadczenia i wąskiej specjalizacji
- Pozyskanie bardziej doświadczonych osób celem zwiększenia poziomu wiedzy w organizacji, elastyczności i zastępowalności
- Poprawa efektywności procesu planowania rozwoju pracowników w firmie

'Resourcing' = rekrutacja + zarządzanie potencjałem

- **Działania rekrutacyjne** – zapewnienie stałego dopływu kandydatów, monitoring rynku pracy
- **Plan wdrożenia / On-boarding** – ponieważ pierwsze wrażenie ma znaczenie...; opracowanie efektywnego planu wdrożenia na nowym stanowisku
- **Retencja** – analiza rotacji w kontekście źródeł pozyskiwania kandydatów; określenie krytycznych stanowisk i potencjalnych strat; przeprowadzanie 'exit interviews' celem identyfikacji powodu odejść najlepszych pracowników
- **Planowanie kadry** – co najmniej 6-ciomiesięczne plany zatrudnienia, weryfikowane kwartalnie
- **Employer branding** – regularne działania mające na celu budowanie wizerunku firmy na rynku pracy
- **Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji** – planowanie ruchów pracowników w organizacji, zwolnienia pracowników nieefektywnych, indywidualne podejście do osób z wysokim potencjałem
- **Kultura rekrutacyjna** – działania mające na celu zaangażowanie pracowników w nieformalny proces rekrutacji

Elementy strategii rekrutacyjnej

- Podejście określane przez rynek
- KPIs – wskaźniki sukcesu
- Scentralizowana i jednolita funkcja rekrutacyjna
- Standaryzacja procesu rekrutacji
- Źródła pozyskiwania kandydatów
- Opisy stanowisk
- Standaryzacja struktury rozmów rekrutacyjnych i narzędzi
- System wspierający zarządzanie bazą kandydatów i procesem rekrutacji
- Employer Branding i przewaga konkurencyjna

Elementy strategii rekrutacyjnej

Podjęcie definiowane przez rynek:

Podjęcie do rekrutacji powinno zakładać możliwość odpowiedzi na wszelkie przyszłe zmiany w naszym otoczeniu biznesowym, dlatego też warto rozwinąć elastyczną funkcję rekrutacyjną, która będzie reagować na zmiany powodowane przez sytuację ekonomiczną. Zamiast tworzyć sztywne procedury, strategia rekrutacyjna powinna reagować na sytuację na lokalnych rynkach i umożliwiać stosowną adaptację procesów.

Należy przeprowadzać staranną analizę rynku, uwzględniającą wyzwania, zagrożenia i możliwości. Należy zidentyfikować konkurencję w walce o talent i prowadzić regularny monitoring jej działań.

Elementy strategii rekrutacyjnej

Wskaźniki sukcesu:

- **Ilość** – realizacja planów zatrudnienia
- **Czas** – maksymalny czas od zidentyfikowania potrzeby rekrutacyjnej do dnia rozpoczęcia pracy przez wyselekcjonowaną osobę
- **\$\$\$** – koszt zatrudnienia pracownika
- **'Induction wastage'** – procent pracowników, którzy nie zostali w firmie po okresie próbnym
- **Jakość:**
 - % zatrudnionych, którzy po 12 miesiącach pracy zostali ocenieni jako 'wyjątkowe talenty' (rekomendowany poziom 10%)
 - % zatrudnionych, którzy po 12 miesiącach pracy zostali ocenieni jako 'przekraczający oczekiwania' (rekomendowany poziom 15%)
 - % zatrudnionych, którzy po 12 miesiącach pracy zostali ocenieni jako 'spełniający oczekiwania' (rekomendowany poziom 65%)
- **Poziom satysfakcji:**
 - % zatrudnionych osób zadowolonych z procesu rekrutacji
 - % kandydatów odrzuconych w procesie, pozytywnie oceniających doświadczenie rekrutacyjne z naszą firmą
 - % klientów wewnętrznych pozytywnie oceniających przebieg procesu rekrutacji

Elementy strategii rekrutacyjnej

Scentralizowana i jednolita funkcja rekrutacyjna

- Efektywna kosztowo, elastyczna
- Dedykowana osoba pracująca z klientem wewnętrznym
- Realistyczne opisy stanowisk
- Wystandardyzowany proces rekrutacji
- Odpowiednio dobrane narzędzia wspierające wywiad

Elementy strategii rekrutacyjnej

Standaryzacja struktury rozmów rekrutacyjnych i narzędzi

- Rodzaj wywiadu (kompetencyjny, tradycyjny etc)
- Formularze wywiadu
- Narzędzia wspierające proces, np. testy, AC
- Regularne szkolenia managerów uczestniczących w procesach rekrutacyjnych

Elementy strategii rekrutacyjnej

Opisy stanowisk

- Profile kompetencyjne tworzone przy bliskiej współpracy z biznesem
- Odzwierciedlające realne wymagania stanowiska
- Podstawowe komponenty opisu stanowisk:
 - ▶ ogólna charakterystyka
 - ▶ obszary odpowiedzialności na stanowisku
 - ▶ kluczowe umiejętności i wiedza
 - ▶ wskaźniki sukcesu

Elementy strategii rekrutacyjnej

Źródła pozyskiwania / sposoby dotarcia do kandydatów:

- **Wewnętrzne** – poszukiwanie kandydatów w ramach organizacji; podejście to nie tylko pozwala zmniejszyć koszty i czas, ale również stanowi dowód możliwości budowania kariery w ramach firmy
- **Zewnętrzne** – poszukiwanie talentów poza organizacją, stosując różnorodne narzędzia i taktyki:
 - ▶ Program poleceń (wewnętrzny i zewnętrzny)
 - ▶ PSL – ograniczona, wyselekcjonowana lista agencji rekrutacyjnych
 - ▶ Działania rekrutacyjne w środowiskach akademickich
 - ▶ Podstrona dedykowana karierze
 - ▶ Portale społecznościowe, takie jak LinkedIn czy golden line
 - ▶ Zewnętrzne bazy danych kandydatów
 - ▶ Ogłoszenia w środkach masowego przekazu
 - ▶ ‘Sign in’ bonus
 - ▶ Inne: stowarzyszenia profesjonalistów, fora, blogi, twitter, billboardy, ogłoszenia w środkach transportu publicznego etc.

Elementy strategii rekrutacyjnej

System wspierający zarządzanie bazą kandydatów i procesem rekrutacji

- Technologiczne wsparcie zarządzania projektami rekrutacyjnymi
- Monitoring aplikacji i przebiegu etapów procesu
- Funkcja publikacji ogłoszeń
- Baza danych kandydatów
- Platforma umożliwiająca dostęp firmom rekrutacyjnym
- Źródło obiektywnych danych do raportowania

Elementy strategii rekrutacyjnej

Employer Branding

- Kreowanie atrakcyjnego, aczkolwiek realistycznego wizerunku pracodawcy w środowiskach akademickich i wśród profesjonalistów
- Określenie obszarów przewagi nad konkurencją
- Systematyczność i spójność działania
- Doświadczenie rekrutacyjne – wizytówka firmy

Pytania?

Magda Bubela

magdalena.bubela@avon.com

+48-789-229-229