

Personel

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA



ABC

a Wolters Kluwer business



Więcej niż rekrutacja

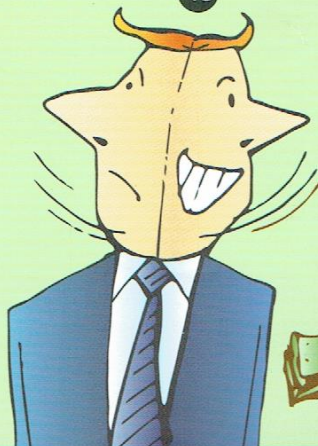
Alternatywy dla zatrudnienia



Warto rozmawiać

Narzędzia
komunikacji
w rękach
menedżerów

48



Certyfikat kompetencji

ACCA w praktyce

63

Zarządzanie kryzysowe

Poradnik dla działów HR

36



DODATKOWO:

- > Pokolenie 50+ na rynku pracy
- > Kwalifikacja umowy cywilnoprawnej
- > Narzędzia selekcji kandydatów



Kanały i metody w rekrutacji

Bezblędne obstawienie

Hanna Więcewicz

Rekrutacja to jeden ze strategicznych obszarów miękkiego zarządzania ludźmi. Niestety, żadna z metod naboru nie daje stuprocentowej gwarancji sukcesu, czyli zatrudnienia właściwego kandydata, który z powodzeniem zrealizuje cele biznesowe. Dlatego aby zminimalizować ryzyko popełnienia błędu przy wyborze pracownika, warto zastosować kilka metod diagnozy kompetencji kandydatów, udoskonalić warsztat rekrutacyjny, a także nieustannie się uczyć i rozwijać narzędzia rekrutacji.

Nie od dziś wiadomo, że umiejętnie przeprowadzony proces rekrutacyjny i właściwy dobór osób do organizacji decydują o kierunkach rozwoju i wynikach firmy. Z kolei błędna rekrutacja skutkuje wielorakimi kosztami dla firmy, np. kosztem wakatów i agencji doradztwa personalnego oraz stratą czasu poświęconego na spotkania z kandydatami. Jak więc rekrutować skutecznie?

Każda organizacja czy też agencja doradztwa personalnego ma do wyboru wiele kanałów dotarcia z informacją o wakacie do kandydatów. Firmy najczęściej korzystają z następujących możliwości:

Konkurs wewnętrzny w firmie

Bardzo dobrą i coraz chętniej stosowaną przez działy HR praktyką jest pozyskiwa-

nie kandydatów wewnątrz organizacji. Ogromną zaletą tego kanału rekrutacji jest motywowanie pracowników firmy przez oferowanie im realnych możliwości rozwoju i awansu. Dzięki takim działaniom dział HR pokazuje, że ścieżki rozwoju kariery są możliwe, co zachęca pracowników do pozostania dłużej w firmie. Minusem wewnętrznych konkursów jest natomiast możliwość utraty cennych pracowników, którzy – jeśli nie wygrali w procesie rekrutacji – mogą być zdemotywowani. W firmach często organizuje się wewnętrzną rekrutację na określone stanowisko, która kończy się awansem osoby nie biorącej udziału w konkursie, a która została wskazana przez kadrę zarządzającą.

Ogłoszenia w prasie i internecie

Zdecydowanie najczęstszym i dającym bardzo dobre rezultaty sposobem

dotarcia do kandydatów jest zamieszczenie ogłoszeń rekrutacyjnych w Internecie na różnego rodzaju portalach i stronach korporacyjnych firm. Z uwagi na koszty coraz rzadziej korzysta się natomiast z prasy ogólnopolskiej na rzecz ogłoszeń w pismach lokalnych i branżowych. Ogłoszenia o pracę umieszczane są również na uczelniach, co zapewnia dostęp szerokiemu gronu studentów i absolwentów programów MBA oraz studiów podyplomowych.

Zdecydowaną zaletą ogłoszeń jest to, że w krótkim czasie dociera się z informacją do wielu kandydatów jednocześnie. Dzięki temu można liczyć na pozyskanie osób nie tylko z danego sektora, ale również i tych, które mogły zmienić branżę lub wyjechały za granicę, a są zainteresowane powrotem.

Dużym plusem jest także to, że osoby, które odpowiadają na ogłoszenia, są zmotywowane do zmiany pracy. Do minusów tego kanału należy krótki czas rekrutacji, bo kandydat może brać udział w kilku projektach jednocześnie i nie przyjąć w końcowym etapie danej oferty pracy. Sukces wykorzystania tego typu kanału zależy również od bardzo dobrego przygotowania ogłoszenia o wakacie, w którym należy odpowiednio zainteresować i zachęcić do przesyłania aplikacji.

Direct search i networking

Częstą metodą stosowaną szczególnie przez agencje doradztwa personalnego typu executive search jest metoda bezpośrednia dotarcia do kandydatów z firm konkurencyjnych, o podobnym profilu działalności lub z konkretnej branży. Zaletą tej metody jest praktycznie stuprocentowa gwarancja dotarcia do kandydatów o zbliżonym profilu. Minusy to mała motywacja kandydatów do zmiany, większe oczekiwania finansowe oraz dużo wyższe koszty poszukiwań.

Inną dobrą metodą jest pozyskiwanie kandydatów poprzez kontakty na rynku i pytanie o rekomendacje.

Baza danych i agencje

Agencje doradztwa personalnego, jak również duże organizacje, budują własne bazy danych potencjalnych kandydatów do pracy. Coraz częściej kandydaci mogą wpisać się do bazy przez stronę internetową firmy. Zaletą tego kanału jest skrócenie czasu trwania procesu rekrutacji, bo oznacza to dużo łatwiejsze dotarcie do poszukiwanych kandydatów. Warto pamiętać, że każdy proces dotyczący rekrutacji na stanowisko menedżerskie powinien być szyty na miarę. Nie każdy dobry kandydat z rynku pasuje do danej kultury organizacyjnej firmy, osobowości szefa czy może być dedykowany do realizacji określonych zadań.

Firmy coraz chętniej korzystają ze wsparcia agencji doradztwa personalnego nie tylko z uwagi na bazę danych, metodę bezpośrednich poszukiwań, doświadczenie w rekrutacji na dane stanowiska czy stosowanie zaawansowanych narzędzi. Przy wyborze firmy zewnętrznej doradztwa personalnego liczy się też:

- doświadczenie i wiedza biznesowa konsultanta,

Współczynniki trafności metod selekcji

Metoda	Współczynnik
Assessment center (przewidywanie zdolności)	0,43
Testy próbek pracy	0,55
Testy zdolności	0,53
Testy osobowości	0,41
Dane biograficzne	0,38
Wywiady ustrukturyzowane	0,31
Typowe wywiady	0,15
Referencje	0,13
Grafologia	0,00
Astrologia	0,00

Źródło: Henryk Król, Antoni Ludwiczyski, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Wydawnictwo Naukowe PWN 2008, s. 215 (na podstawie Dale, 200).

- metodologia stosowana w diagnozie kompetencji,
- referencje,
- przygotowanie do projektu (spotkanie z klientem, analiza stanowiska i potrzeb firmy, kultury organizacyjnej),
- zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za efekty swojej pracy.

Skorzystanie z dobrej i sprawdzonej agencji doradztwa personalnego skracza czas rekrutacji i umożliwia dotarcie do bardzo dobrych kandydatów na rynku.

Urzędy pracy, fundacje, uczelnie

W ostatnim czasie coraz większe wsparcie, jeśli chodzi o pomoc w znalezieniu kandydatów (szczególnie na najniższe stanowiska), można znaleźć w urzędach pracy. Warto polecać są również kontakty z biurami pracy w fundacjach zrzeszających osoby niepełnosprawne. Warto pamiętać, że zatrudniając osobę niepełnosprawną, można zdobyć zaangażowanego i lojalnego pracownika, często o wysokich kompetencjach.

Narzędziem służącym do długoterminowego pozyskiwania kandydatów jest nawiązanie współpracy z uczelniami wyższymi bądź szkołami technicznymi. Organizowanie staży i konkursów dla studentów to doskonała metoda na pozycjonowanie firmy jako pożądanego pracodawcy wśród studentów.

Metody rekrutacji i diagnozy kandydatów

Z uwagi na złożoność procesu rekrutacji i brak gwarancji sukcesu określonej metodologii bardzo często stosuje się co najmniej dwa narzędzia diagnozy kompetencji kandydatów. Stosowanie większej liczby metod zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia właściwej osoby na wakuujące stanowisko.

Analiza dokumentów i wywiad

Najczęściej stosowaną metodą służącą do wstępnego wyboru kandydatów jest selekcja aplikacji. Analiza taka pozwala ocenić, czy kandydatura spełnia formalne kryteria na dane stanowisko, np. doświadczenie w określonej branży, podobny zakres obowiązków, odpowiednie wykształcenie i znajomość języków obcych. Jeśli kandydat spełnia wymogi formalne, zostaje zaproszony do kolejnego etapu rekrutacji, którym może być wywiad telefoniczny, rozmowa kwalifikacyjna, sesja AC lub testy weryfikujące.

Najczęściej stosowaną metodą oceny kandydatów do pracy na rynku globalnym jest wywiad. Trafność wywiadów zwiększa się, jeśli przeprowadzane są w oparciu o wcześniej przygotowaną strukturę. Wywiady niestrukturalne cha-

Przykłady pytań w oparciu o metodę STAR:

- Proszę opisać sytuację, kiedy awansował/a Pan/Pani na stanowisko kierownika?
- Jakie zadania przed Panem/Panią postawiono?
- Jaki zespół Pan/Pani przejął/ęła i jakie były jego wyniki?
- Jakie działania i aktywności Pan/Pani podjął/ęła, aby zrealizować swoje cele, zadania na stanowisku?
- Jakie były efekty Pana/Pani działań?

Analizując odpowiedzi na tak zadane pytania, warto zwracać uwagę na luki w doświadczeniu, a także konkretne wyniki i osiągnięcia.

rakteryzują się rozwojem pytań wraz z upływem czasu spotkania. Minusem tego typu rozmowy jest brak kontroli nad spotkaniem i rozwojem spotkania z kandydatem. Najnowsze formy wywiadów dające najwyższy współczynnik trafności daje ustrukturyzowana rozmowa kwalifikacyjna w oparciu o kompetencje STAR. Metoda ta polega na zadawaniu pytań dotyczących konkretnych zachowań kandydata. Osoba rekrutująca pyta kandydata o konkretną sytuację, zadanie, działanie i rezultat w przeszłości.

Ośrodki oceny – assessment center

Według wielu badań najwyższy wskaźnik rekrutacyjnej trafności ma metoda assessment center. Polega ona na ocenie porównawczej grupy przez asesora. Zdarzają się również indywidualne procesy assessment center, np. w przypadku najwyższej kadry kierowniczej. Celem oceny jest rozpoznanie poziomu kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań kandydatów. Ocena poprzedzona jest ustaleniem pożądanych postaw i zachowań na danym stanowisku pracy. Przykładowe zadania w sesji AC to: wywiad, prezentacja, zadania typu „in basket” (ćwiczenia polegające na ocenie organizacji pracy i ustalaniu priorytetów), dyskusja grupowa oraz testy. Bardzo często metoda ta jest stosowana przy rekrutacjach na stanowiska kierownicze, awansach. Jest to również doskonale narzędzie do pierwszej selekcji studentów lub

kandydatów na stanowiska przedstawicieli handlowych, gdyż weryfikuje bardzo szybko umiejętności komunikacji, współpracy w zespole i sprzedaży.

Próbki pracy, testy i zadania

Bardzo dobrą metodą weryfikującą umiejętności kandydata są zadania będące próbą pracy. Ta metoda jest szczególnie ceniona przy okazji rekrutacji osób na stanowiska techniczne, gdzie można poprosić kandydata o odczytanie rysunku technicznego, zmianę ustawienia sterownika itp.

Na rynku polskim coraz częściej stosowane są też testy psychologiczne. Wykorzystuje się je jako narzędzia wspierające decyzje odnośnie wyboru finalnego kandydata. Test psychologiczny musi spełniać określone warunki, aby został użyty: musi być wystandaryzowany, obiektywny, rzetelny i trafny oraz przeprowadzony i interpretowany przez osobę, która jest do tego uprawniona. Celem testów może być ocena osobowości (np. w przypadku stanowisk sprzedażowych istotny jest poziom ekstrawersji, umiejętności społecznych, motywacji i wiedzy).

Rodzaje testów:

- testy inteligencji,
- testy osobowości,
- testy umiejętności,
- testy zdolności (umiejętności werbalnych, liczbowych, umiejętności rozumowania dedukcyjnego, sprawności intelektualnej lub manualnej),
- testy motywacji i wartości.

Z kolei zadania symulacyjne polegają na przedstawieniu problemu lub zadania związanego ze stanowiskiem pracy. Rolą kandydata jest rozwiązanie tego zadania.

Przykładowe zadania:

- zaproponowanie strategii sprzedażowej w oparciu o udostępnione dane,
- sprzedaż produktu klientowi,
- negocjacje handlowe z klientem,
- napisanie oferty handlowej lub rozpatrzenia reklamacji klienta.

Zadania pozwalają na zbadanie wiedzy kandydata, szybkości myślenia, analizy, proponowania rozwiązań i kreatywności.

Z uwagi na to, że koszty rekrutacji są bardzo wysokie, warto przed każdym takim zadaniem przygotować strategię poszukiwań kandydata: dokonać analizy, jaka osoba jest poszukiwana pod kątem kompetencji, organizacji i potrzeb biznesu. Warto określić, jak i gdzie kandydaci będą szukani i w jaki sposób będą weryfikowane ich umiejętności. Jeśli firma decyduje się na współpracę z agencją doradztwa personalnego, warto również poświęcić czas konsultantowi, który poprowadzi proces, aby dokładnie omówić profil poszukiwanej osoby. Dobrym pomysłem jest również zorganizowanie spotkania z bezpośrednim przełożonym osoby, do której będzie raportował zatrudniony kandydat. Bardzo często na ostatnim etapie rekrutacji decyduje dopasowanie do bezpośredniego przełożonego i dobre samopoczucie obu osób na spotkaniu rekrutacyjnym. ☺



• Hanna Więcewicz
kierownik
Manpower Professional
Executive