

Polscy menedżerowie coraz bardziej zdają sobie sprawę z wartości fachowych i lojalnych pracowników. Jak ich zdobyć i zatrzymać? Norweska firma konsultingowa Eastern Europe Investment Ltd. ujawnia część swojej "kuchni" w zakresie doradztwa personalnego

Piotr Muszyński, Bogdan Łapiński

Z praktyki rekrutacji i selekcji pracowników

Rozwój i restrukturyzacja przedsiębiorstwa wymagają często tworzenia nowych stanowisk, na które brak kandydatów wśród dotychczasowych pracowników. Rekrutacja z wewnątrz przedsiębiorstwa lub z zewnątrz zależy od polityki personalnej firmy. W tablicy 1 przedstawiono główne wady i zalety obu źródeł rekrutacji.

Przedsiębiorstwo może zamieścić w prasie ogłoszenie i samodzielnie prowadzić rekrutację i selekcję. Wymaga to jednak pracy służb specjalistycznych (m.in. psychologów), których zazwyczaj w nim brak. Nasi menedżerowie niekiedy jeszcze traktują rekrutację i selekcję jako czynności raczej mechaniczne, zlecane zewnętrznej firmie tylko dlatego, że oni sami nie mają czasu na przeglądanie dziesiątek, a czasem setek napływających ofert, ani na rozmowę z kandydatami. Decydującym powodem zlecenia rekrutacji i selekcji firmom doradczym jest jednak inny czynnik: specyfika zasobów, jakie stanowią ludzie. Pracownicy są nie tylko "środkiem produkcji" służącym celom przedsiębiorstwa - pracownicy także mają swoje cele, dla których środkiem jest praca w przedsiębiorstwie. Zadanem firmy doradczej jest więc dobór takiego pracownika, którego możliwości i cele będą zharmonizowane z celami i polityką personalną przedsiębiorstwa. Ma to być harmonia zapewniająca dostatecznie długi związek pracownika z przedsiębiorstwem. Dlatego przy doborze pracowników przywiązuje się taką samą wagę do możliwości (umiejętności, zdolności) jak i do osobowości (cele życiowe, czym się kieruje w postępowaniu, typowe schematy zachowań). Brana jest także pod uwagę "osobowość" przedsiębiorstwa. Należy zbadać to, co zwykle wydaje się nieuch-

wytne, a co decyduje o tym, że jedni pracownicy identyfikują się z firmą, a inni są gotowi w każdej chwili odejść.

Nie bez znaczenia jest też fakt, że firma konsultingowa może zamieścić w prasie ogłoszenie w imieniu przedsiębiorstwa. Może ono z różnych powodów nie chcieć, aby jego pracownicy lub konkurencja wiedzieli, że poszukuje pracownika.

Aby korzystać z usług konsultantów personalnych, kierownictwo przedsiębiorstwa musi wiedzieć, czego od nich może oczekiwać. Ważne jest też, jakich informacji potrzebują konsultanci od przedsiębiorstwa do przeprowadzenia skutecznej rekrutacji i selekcji. Czasem kierownictwo firmy nie jest przygotowane do omawiania szczegółów stanowiska lub pożądaných cech kandydata.

Chcemy ujawnić część z tego, jak wygląda "kuchnia" doradztwa personalnego świadczonego przez nas, tj. przez norwesko-polską firmę konsultingową Eastern Europe Investment Ltd. działającą na polskim rynku od stycznia 1991 roku.

Przedstawimy proces rekrutacji i selekcji prowadzonej przez EEI oraz to, jak widzimy rolę naszej firmy, a jak rolę naszego klienta. Cały proces rekrutacji i selekcji dzielimy na siedem etapów:

1. Przyjęcie zlecenia od klienta (podpisanie umowy)
2. Sporządzenie opisu stanowiska
3. Sporządzenie modelu poszukiwanego kandydata
4. Rekrutacja kandydatów
5. Badania selekcyjne kandydatów
6. Przekazanie klientowi charakterystyki wybranych kandydatów

7. Przyjęcie przez klienta zrealizowanego zlecenia.

1. Przyjęcie zlecenia od klienta (podpisanie umowy)

Sporządzana przez nas umowa zawiera ustalenia w następujących kwestiach:

- procedura rekrutacji i selekcji: stosowane metody, kolejne kroki
- ostateczny termin (data) przekazania klientowi wybranych kandydatów
- liczba kandydatów, którzy mają być ostatecznie przedstawieni
- zawartość charakterystyk kandydatów, jakie mają być przekazane klientowi
- minimalne (niezbędne) wymagania, jakie muszą spełniać kandydaci
- definicja wykonanej usługi
- wysokość opłaty za wykonaną usługę i sposób pokrycia dodatkowych kosztów (np. podróży, ogłoszeń prasowych itp.)
- rodzaj i okres "gwarancji" na wykonaną usługę.

2. Sporządzenie opisu stanowiska

Opis stanowiska spełnia następujące funkcje:

- a) stanowi podstawę do sporządzenia przez konsultanta modelu poszukiwanego kandydata
- b) dostarcza konsultantowi informacji o stanowisku i firmie poszukującej pracownika, które powinien on (lub może) przekazać kandydatom w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, aby dać im jak najlepszą podstawę do podjęcia decyzji.

Opis stanowiska sporządza konsultant na podstawie informacji uzyskanych od przedstawiciela przedsiębiorstwa. W roli przedstawiciela powinna występować osoba, która najlepiej zna charakter pracy na danym stanowisku oraz potrafi udzielić wyczerpujących informacji dotyczących poniższych

punktów. Może to być przyszły zwierzchnik, członek zarządu, dyrektor kadr, osoba, która dotychczas pracowała na tym stanowisku lub która obecnie pracuje na bardzo podobnym stanowisku. Dla ułatwienia szybkiego i pełnego opisu stosujemy specjalnie przygotowany kwestionariusz, w którym wyszczególniony jest każdy z poniższych punktów.

Dostarczając kandydatom informacji o stanowisku i przedsiębiorstwie nie pomijamy ewentualnych niekorzystnych lub trudnych aspektów. W przeciwnym razie w pierwszym okresie zatrudnienia pracownik może przeżyć rozczarowanie, co spowoduje jego nieefektywność lub odejście.

Treść opisu stanowiska

1) Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie: profil działalności, struktura organizacyjna, lokalizacja, wielkość (obróć, sprzedaż, liczba zatrudnionych), miejsce na rynku, filozofia, cele rozwoju i ewentualnie inne istotne informacje. Zawsze ustalamy z klientem, które z tych informacji mogą być przekazane kandydatom.

2) Obowiązki i zadania związane ze stanowiskiem: podstawowe zadania ujęte w maksymalnie ośmiu punktach (grupach) oraz procent czasu, jaki przeciętnie zajmuje każde zadanie w ogólnym budżecie czasu na tym stanowisku. Następnie w obrębie każdego zakresu obowiązków wyszczególniamy wszystkie konkretne czynności.

3) Miejsce stanowiska w organizacji przedsiębiorstwa: podwładni (liczba, stanowiska, kwalifikacje), stanowisko bezpośredniego przełożonego, stanowiska, z którymi niezbędna będzie współpraca.

4) Warunki pracy: na ile praca jest samodzielna, zespołowa czy indywidualna, godziny pracy, wymagana dyspozycyjność, podróże służbowe.

5) Przyszłość stanowiska: przewidywane zmiany dotyczące tego stanowiska, możliwości awansu, ewentualność przeniesienia do innego oddziału firmy.

6) Historia stanowiska: nowo utworzone czy zwalniane przez kogoś; jeżeli zwalniane, to z jakiej przyczyny.

7) Oferta dla pracownika: wynagrodze-

nie podstawowe, ewentualne prowizje, szkolenia, samochód służbowy itp.

Klient może oczywiście zastrzec ujawnianie kandydatom wysokości przewidywanego wynagrodzenia (jak również innych informacji) i uczynić je przedmiotem negocjacji na ostatnim etapie selekcji. Ważne jest jednak, aby konsultant znał rząd wielkości wynagrodzenia, gdyż wtedy może wyeliminować kandydatów o oczekiwaniach znacznie przekraczających tę wielkość.

3. Sporządzenie modelu poszukiwanego kandydata.

Podstawą do opracowania modelu poszukiwanego kandydata jest przedstawiony wyżej opis stanowiska, a szczególnie punkty 2 (zakres obowiązków), 4 (warunki pracy) i 7 (oferta dla pracownika). Każdy element opisu stanowiska jest rozpatrywany pod kątem tego, jakie wymagania wobec kandydata z niego wynikają.

Propozycję modelu pracownika przedstawia konsultant, zaś klient ten model weryfikuje i ewentualnie uzupełnia własnymi dodatkowymi wymaganiami. Model kandydata sporządza się w dwóch wersjach określających cechy niezbędne oraz cechy pożądane. Na przykład w kategorii wykształcenie cechą konieczną może być wykształcenie wyższe, a pożądaną - wykształcenie wyższe w dziedzinie handlu zagranicznego.

Na model pracownika składają się następujące kategorie: • Wykształcenie: kierunek, stopień. • Doświadczenie zawodowe: dział gospodarki, gałąź przemysłu, typ przedsiębiorstwa (np. duże, zagraniczne, prywatne itp.), zajmowane stanowisko i jak długo, staż pracy ogółem. • Uprawnienia, licencje. • Umiejętności specjalne: znajomość języków obcych (jakich i w jakim stopniu), posługiwanie się komputerem, edytorem tekstu, obsługa sprzętu biurowego (faks, teleks), prawo jazdy. • Własności psychologiczne; do podstawowych kategorii tych własności należą: własności intelektualne (inteligencja, myślenie krytyczne i analityczne, rozwiązywanie problemów, organizowanie i planowanie, zdolności twórcze), własności emocjonalne (stałość i samokontrola emocjonalna, reakcje na stres, samoocena - jej poziom i obiektywizm, poziom energii życiowej, entuzjazm), własności motywacyjne (główne

motywy postępowania, cele życiowe - ich precyzyjność, dojrzałość, aspiracje, siła i stabilność dążeń, normy moralne i wartości), własności interpersonalne (umiejętność współżycia z ludźmi, pewność siebie, komunikatywność, rozumienie innych, zdolności przywódcze), własności charakteru, typowe wzorce zachowań i reakcji. • Wiek. • Płeć. • Cechy fizyczne (np. stan zdrowia, reprezentacyjność). • Sytuacja życiowa (niezależność, dyspozycyjność, ustabilizowana sytuacja rodzinna, materialna, mieszkaniowa itp.).

Po sprecyzowaniu modelu kandydata ustalamy, jakimi metodami będziemy sprawdzać, czy kandydaci posiadają własności składające się na ten model. Tak więc obok każdej własności umieszczamy przynajmniej jedną metodę sprawdzającą. Więcej na ten temat w części poświęconej selekcji.

4. Rekrutacja kandydatów

Rekrutacja ma na celu zainteresowanie ofertą pracy dostatecznej liczby kandydatów spełniających jak najwięcej wymagań powyższego modelu. Dla przeprowadzenia właściwej selekcji powinniśmy dysponować co najmniej pięcioma kandydatami spełniającymi wszystkie wymagania konieczne. Podstawowymi sposobami docierania do potencjalnych kandydatów są: ogłoszenia prasowe, prowadzony przez nas bank danych, kontakt telefoniczny, ogłoszenia w wybranych instytucjach i szkołach, stały kontakt z tegorocznymi absolwentami szkół, uczelni i kursów.

1) Ogłoszenia prasowe

Proponujemy wybór czasopisma, format i treść ogłoszenia oraz ile razy i w jakie dni powinno się ukazywać. Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy, jak ważną sprawą jest dobre ogłoszenie i jak złożonym zadaniem jest zaprojektowanie takiego ogłoszenia. W tym celu można samemu porównać w prasie ogłoszenia zamieszczane przez profesjonalne firmy doradcze w imieniu swoich klientów z ogłoszeniami zamieszczanymi przez samych poszukujących, rady pracownicze itp.

2) Bank danych

Nasz bank jest skomputeryzowany i zawiera dane o osobach, które kiedykolwiek kontaktowały się z nami w związku z poszukiwaniem pracy, między innymi





osoby, które odpowiadały na nasze ogłoszenia w prasie.

3) Kontakt telefoniczny

W pewnych przypadkach konieczne jest bezpośrednio docieranie do osób, o których wiemy, że posiadają wysokie kwalifikacje lub wykonują obecnie pracę dostarczającą doświadczeń idealnych dla stanowiska, na które prowadzimy rekrutację. Procedura ta nazywana jest "executive search". Dzwonimy do osób, z którymi utrzymujemy stały kontakt i towarzyszymy im w rozwoju ich kariery. Kontaktujemy się też z osobami, których nie znamy osobiście i które zwykle nie poszukują aktualnie nowej pracy - wobec tych osób prowadzimy rodzaj aktywności naszej oferty pracy.

5. Badania selekcyjne kandydatów

Celem badań selekcyjnych jest wybór spośród osób spełniających podstawowe wymagania 2-4 najlepszych kandydatów, którzy zostaną przedstawieni klientowi. Spośród osób zainteresowanych naszą ofertą za pośrednictwem wszystkich powyższych źródeł rekrutacji wybieramy od 5 do 15, które zapraszamy na spotkanie w naszym biurze.

Badania selekcyjne mają określić, w jakim stopniu kandydaci posiadają cechy wyszczególnione w modelu pożądanego kandydata. Korzystamy tu z następujących źródeł informacji o kandydacie: • rozmowa konsultanta z kandydatem • testy psychologiczne • zadania symulacyjne • świadectwa ukończonych studiów, kursów, szkoleń • zaświadczenia o zatrudnieniu • opinie i referencje (pisemne lub ustne).

1) Rozmowa (wywiad)

Rozmowa jest podstawowym źródłem informacji uzyskiwanych poprzez umiejętnie zadawane pytania i obserwację zachowań kandydata podczas całego spotkania. To spotkanie daje nam próbkę typowego dla niego zachowania się w sytuacji stresowej. Trwa ono od 1 do 2 godzin.

Nie wszyscy zdają sobie sprawę z tego, że skuteczny wywiad kwalifikacyjny musi być bardzo starannie przygotowany i prowadzony przez osobę, która przeszła odpowiednie przeszkolenie. Technikom i regułom prowadzenia wywiadu poświęcone są całe książki. Jakość i ilość informacji uzyskanych o

kandydacie zależy głównie od właściwego zadawania pytań.

Prowadzone przez naszą firmę wywiady selekcyjne są skuteczne m.in. dzięki temu, że:

- stwarzamy atmosferę zachęcającą kandydatów do swobodnego mówienia o sobie, o swoich mocnych i słabych stronach,
- planujemy pytania w taki sposób, aby nie pominąć żadnych istotnych informacji o kandydacie czy ważnych faktów z jego życia,
- prezentujemy firmę klienta w taki sposób, aby zainteresować kandydata pracą w niej, a jednocześnie uświadomić mu trudności, jakie może napotkać.

2) Testy psychologiczne

Wszelkie testy psychologiczne stosujemy bardzo ostrożnie. Wynika to z samej natury testów, których zawodność i nieprecyzyjność w zastosowaniu diagnostycznym podkreśla wielu psychologów. Ostrożność nasza musi być większa w warunkach polskich, gdyż tylko znikoma liczba testów posiada polskie normy, czyli skalę pozwalającą określić, jaki wynik testu na tle ogółu osób w danej grupie (wiekowej, zawodowej, środowiskowej itp.) jest poniżej przeciętnej, przeciętny lub powyżej przeciętnej. W krajach zachodnich każdy dopuszczony do stosowania test musi posiadać takie normy. Ich ustalenie wymaga żmudnych i kosztownych badań, których w naszym kraju dotychczas nie podjęto na znaczącą skalę.

Niemniej testy stosowane w połączeniu z innymi źródłami informacji bywają cennym narzędziem; mogą zwrócić uwagę na nie dostrzeżone cechy kandydata, mogą dodatkowo potwierdzić nasze obserwacje, mogą być sprzeczne z obserwacjami wskazując na konieczność ich ponownej weryfikacji.

Najczęściej stosujemy testy osobowości (w tym tzw. testy projekcyjne), zainteresowań oraz testy inteligencji.

3) Zadania symulacyjne

Zadania te polegają na przedstawieniu kandydatowi do rozwiązania pewnego problemu lub zadania charakterystycznego dla pracy na stanowisku, o które ubiega się kandydat. Kandydat wykonuje zadanie ustnie (odpowiedzią od razu na pytanie "co by Pan zrobił, gdyby...?") lub pisemnie. Wykonanie zadania pozwala ocenić własności in-

tektualne, motywacyjne i częściowo fachowość.

Przedstawione wyżej źródła informacji stanowią program maksimum i zwykle nie ma potrzeby stosowania wszystkich przy jednej selekcji. Nasze badania selekcyjne koncentrują się ściśle na kluczowych własnościach modelu pracownika i prowadzone są z dbałością o ich efektywność w stosunku do nakładów czasu i środków.

6. Przekazanie klientowi charakterystyki wybranych kandydatów

Po zakończeniu badań selekcyjnych wszystkie informacje o każdym kandydacie są integrowane w celu uzyskania całościowego obrazu. Pełny opis dokonywany jest w stosunku do kandydatów prezentowanych ostatecznie klientowi. Opis taki zawiera:

- zestawienie każdej własności postulowanej w modelu pracownika z informacją o tej własności u danego kandydata;
- przewidywane konsekwencje stwierdzonej konfiguracji własności i ewentualnych rozbieżności z modelem dla wykonywania przez kandydata obowiązków i zadań charakteryzujących stanowisko.

7. Przyjęcie przez klienta zrealizowanego zlecenia

Zlecenie uznajemy za wykonane w momencie, gdy klient zatrudni lub zobowiąże się zatrudnić jednego z przedstawionych mu kandydatów. W większości umów umieszczamy klauzulę gwarancji, tj. zobowiązanie do przedstawienia klientowi dodatkowych kandydatów, gdyby pierwszy zatrudniony kandydat zwolnił się z własnej inicjatywy lub został zwolniony z własnej winy w okresie gwarancyjnym. Udzielenie gwarancji i jej długość (3-12 miesięcy) wpływają na cenę usługi.

Procedura rekrutacji i selekcji na stanowisko kierownicze trwa przeciętnie 20-30 dni. Przy realizacji zlecenia dbamy o to, aby współpraca z nami pozwoliła klientowi dowiedzieć się więcej o tym, jak może analizować stanowiska pracy i jakie cechy pracowników powinien oceniać. To może pomóc w usprawnieniu zarządzania w firmie.

Piotr Muszyński, Bogdan Łapiński
Eastern Europe Investment, Ltd.
02-536 Warszawa, ul. Narbutta 25A
Telefon i fax: 48-34-65 lub 48-00-98