

Kluczowy proces HR – jak rekrutować z głową?

Procesy rekrutacji i selekcji w organizacji polegają na przyciągnięciu i wyborze najlepszego pracownika. Stanowią one odpowiedź na zapotrzebowanie kadrowe w firmie. Michel Armstrong, jeden z największych ekspertów zarządzania, uważa, iż ogólnym celem rekrutacji i selekcji "powinno być zapewnienie – przy jak najniższych kosztach – odpowiedniej liczby pracowników zaspokajających potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich".

Z pewnością niejedynemu HR-owicowi ma w swoim doświadczeniu wybór pracownika, który swoimi kompetencjami oraz postawą nie wpisał się jednak w oczekiwania organizacji oraz nie wspierał w realizacji celów firmy. Tematowi rekrutacji – mimo, iż wydaje się już dość dobrze zgłębiony i opracowany – w dalszym ciągu poświęca się wiele uwagi i uwagi. Dlaczego? Otóż przez wielu proces rekrutacji jest uznawany za kluczowy proces zarządzania w organizacji. Dobrze przeprowadzony proces rekrutacji rozumiany jako zatrudnienie właściwego pracownika na właściwym stanowisku, jest istotny dla świadomego i celowego zarządzania ludźmi w organizacji. Wiele firm właśnie proces rekrutacji traktuje jako kluczowy proces HR – jako proces wprowadzania do organizacji talentów, kluczowych umiejętności, wiedzy, kompetencji i potencjału pracowników – nie tylko w perspektywie tu i teraz, ale także w perspektywie przyszłości. Wielu zarządzających organizacją wyznaje przekonanie, że właściwie prowadzona polityka rekrutacyjna jest niezbędna do realizacji celów firmy i stawia tym samym przed rekrutacją kluczowe wyzwania w realizacji strategii biznesowej organizacji.

Dwa główne elementy, które pozwolą na „opanowanie” rekrutacji:

Po pierwsze: **zdefiniuj proces rekrutacji.**

Rekrutacja rozumiana jest jako szereg procesów, które mają za zadanie doprowadzenie do obsadzenia wolnych stanowisk w organizacji. Chodzi o takich kandydatów, którzy posiadają odpowiednie kompetencje, wiedzę i umiejętności.

Pierwszy krok to stworzenie profilu rekrutacyjnego, który zawiera w sobie niezbędne cechy, właściwości i umiejętności kandydata z uwzględnieniem stopnia oraz istotności danej cechy. Jego stworzenie często należy do bardzo trudnych zadań i niejednokrotnie wymaga wysiłku. Jest to etap najważniejszy i determinujący kolejne działania w procesie rekrutacji, np. wybór technik selekcji. Dobrze utworzony profil powinien uwzględnić wiedzę o wymiarze:

- kompetencyjnym,
- wynikowym,
- środowiskowym.

Ważne jest określenie: czasu na realizację rekrutacji i zaplanowanie jej w czasie, analiza rynku pracy pod kątem dostępności potencjalnych kandydatów, osób zaangażowanych w proces (np. kto podejmuje decyzję w biznesie o wyborze kandydata), budżetu jakim dysponujemy na działania rekrutacyjne, budżetu wynagrodzenia przewidzianego dla kandydata. Istotnym krokiem jest także określenie obszaru poszukiwań kandydatów. Można mówić o rekrutacji wewnętrznej, czyli zorientowanej na poszukiwanie kandydata na stanowisko z wewnątrz organizacji (np. awans wewnętrzny) oraz zewnętrznej, czyli komunikowanej na zewnątrz organizacji. Trudno arbitralnie rozstrzygnąć jaki sposób pozyskiwania kandydatów jest lepszy, bowiem decyzja zależy przede wszystkim od rodzaju i specyfiki stanowiska, atrakcyjności oferty, sytuacji na rynku oraz budżetu jakim firma dysponuje.

Poniżej porównanie obu obszarów poszukiwań:



REKRUTACJA WENĘTRZNA (awans wewnętrzny):

| | |
|--------------|---|
| Zalety | <ul style="list-style-type: none">- Przejaw docenienia pracowników firmy, uznanie dla ich wkładu pracy i zaangażowania.- Udrożnienie ścieżek awansu (efekt domina).- Znajomość otoczenia, w jakim działa firma, znajomość kultury organizacyjnej firmy, znajomość ludzi w organizacji, zakresu ich kompetencji, preferowanych modeli współpracy.- Znajomość obowiązujących w firmie procedur, systemów informatycznych oraz problemów typowych dla danego obszaru- Krótki okres wdrożenia na stanowisko (zwłaszcza, gdy awansuje osoba związana z danym obszarem).- Koszt finansowy: znacznie mniejszy niż przy uruchomieniu rekrutacji zewnętrznej z uwagi na krótki okres wdrożenia (wiedza, kultura organizacyjna, specyfika pracy).- Zaufanie współpracowników dla osoby awansującej wewnątrz organizacji (zwłaszcza, gdy to osoba znana, ciesząca się szacunkiem i autorytetem). |
| Ograniczenia | <ul style="list-style-type: none">- Zmiana w strukturze organizacji - efekt domina. Przejście jednej z osób na wyższe stanowisko oznacza, że jej poprzednie stanowisko się zwalnia, a więc poszukujemy kandydata także na stanowisko zwolnione. Im wyższe stanowisko, tym trudniej je obsadzić.- Awansowanej osobie może brakować części kompetencji istotnych na nowym stanowisku |
| Szanse | <ul style="list-style-type: none">- Organizacja może nie odczuć negatywnych konsekwencji zmiany na kluczowym stanowisku w firmie.- Brak zachwiania dotychczas realizowanych procesów, programów i projektów- Wzrost motywacji do pracy w zespole, bo krótszy okres adaptacji- Zaufanie do decyzji podejmowanych przez nowego szefa.- Wzrost motywacji do pracy osoby awansowanej, wzrost zaangażowania.- Łatwość radzenia sobie z obiekcjami zgłaszanymi przez pracowników, z uwagi na znajomość realiów.- Osoby zaproszone do konkursu wewnętrznego mogą czuć się wyróżnione, a to wpływa na wzrost motywacji. |
| Zagrożenia | <ul style="list-style-type: none">- Spadek motywacji: awans wewnętrzny może spowodować spadek motywacji osób, które ubiegały się o stanowisko, a nie zostały awansowane.- Zagrożenie rutyną: pracownik, który awansował zabiera ze sobą wszystkie wcześniejsze przyzwyczajenia, trudno oczekiwać nowych rozwiązań czy modeli pracy.- Zagrożenie konfliktem: rekrutacja wewnętrzna może okazać się przyczyną sporu między osobą, która otrzymała stanowisko, a zawiedzionym kandydatem, który też na nie liczył. Może to paraliżować pracę. |

REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA:

| | |
|--------------|---|
| Zalety | <ul style="list-style-type: none">- Dopływ "świeżej krwi" - osoby spoza firmy nie mają takich przyzwyczajzeń czy sposobów myślenia, jak zatrudnieni pracownicy i ta świeżość jest ich zaletą. Mogą przynieść ze sobą ciekawe pomysły i zmienić dotychczasowe nawyki pracy.- Duży wybór- w odpowiedzi na ofertę może spłynąć wiele ciekawych ofert. |
| Ograniczenia | <ul style="list-style-type: none">- Brak znajomości otoczenia, w jakim działa firma.- Długi okres wdrożenia do pracy na stanowisku (konieczność zdobycia odpowiedniej wiedzy merytorycznej, poznania ludzi pracujących w organizacji), a co za tym idzie koszt związany z wdrożeniem.- Zmiana w organizacji istotna dla zespołu- Wizerunek firmy: komunikowanie na zewnątrz potrzeby rekrutacyjnej (zwłaszcza na kluczowe stanowisko) może być odebrane jako symptom problemu w organizacji. |

| | |
|------------|---|
| Szanse | <ul style="list-style-type: none"> - „Świeża krew”, czyli nowe rozwiązania, pomysły, które w dłuższym okresie mogą przynieść korzyści finansowe dla firmy. - Pokonywanie dotychczasowych i zwyczajowych ograniczeń funkcjonujących w firmie, co wynika z tego, że się z nich nie wyrasta - Większa odwaga do eksperymentowania, wprowadzania zmian dla zastałych wcześniej struktur, rozwiązań i modeli biznesowych - Wprowadzenie nowego modelu pracy, zarządzania, co może wpłynąć na wzrost motywacji zespołu |
| Zagrożenia | <ul style="list-style-type: none"> - Spadek motywacji w zespole- nowy jako „obcy”; decydując się przyjąć do pracy osobę z zewnątrz, dajemy sygnał już zatrudnionym, że nie ma wśród nich osoby dość kompetentnej do objęcia tego stanowiska. - Osoby wewnątrz firmy, które miały aspiracje aby ubiegać się o stanowisko mogą podjąć decyzję o zmianie pracy. Ich odejście powoduje odpływ wiedzy, potencjału, istnieje ryzyko, że także odpływ zespołu, któremu przewodzili. - Dotychczasowi pracownicy będą podlegać nowo zatrudnionemu pracownikowi, co może na początku wzbudzać niechęć, opór w realizowaniu powierzonych zadań i wdrażaniu nowych koncepcji. - Ryzyko, że zatrudniona osoba nie sprawdzi się na stanowisku. Konsekwencje: spadek motywacji zespołu, spadek zaufania, niechęć do uczestnictwa w rekrutacji wewnętrznej. |

Po drugie: **świadomie wybierz techniki selekcji.**

Selekcja w swoim znaczeniu jest węższa w stosunku do rekrutacji. Oznacza ogół aktywności i czynności, za pomocą których oceniamy i weryfikujemy kandydata. Poszukiwanie pracowników jest związane z ryzykiem zatrudnienia niewłaściwej osoby. Selekcja polega na zbieraniu informacji o kandydatach do pracy w organizacji oraz wyborze najodpowiedniejszej osoby spośród wszystkich, którzy wzięli udział w procesie rekrutacji. Jest to ocena kandydatów wspomagająca wybór najlepszej osoby na konkretne stanowisko z punktu widzenia wymagań i oczekiwań postawionych przez pracodawcę.

Wachlarz technik selekcyjnych jest bardzo szeroki: od analizy dokumentów rekrutacyjnych, poprzez rozmowy kwalifikacyjne, testy psychologiczne, weryfikację referencji, aż po Assessment Center. Dostępność technik selekcyjnych daje możliwość wyboru właściwej techniki z punktu widzenia danego procesu rekrutacyjnego. To ważne, bowiem dane statystyczne pokazują, że od 30% do 60% kandydatów kłamie w swoim CV. Tym większego znaczenia nabiera umiejętne weryfikowanie informacji podawanych przez kandydata w CV oraz weryfikację jego kompetencji.

Dobierając technikę selekcji powinniśmy przede wszystkim kierować się:

- Zakresem informacji, które poddajemy weryfikacji w rekrutacji poprzez odniesienie się do profilu rekrutacyjnego
- Wyborem strategii selekcji: pozytywna, czy negatywna
- Poziomem stanowiska w organizacji
- Budżetem jakim dysponujemy na działania rekrutacyjne
- Czasochłonnością danej metody – należy mieć na względzie optymalne wykorzystanie zasobów finansowych i czasowych
- Własnymi umiejętnościami i wiedzą w zakresie stosowania danych technik – stosujemy te, które znamy i poprawnie stosujemy



Dla przykładu: Z reguły prosty wywiad kwalifikacyjny może być realizowany na różne sposoby. Może opierać się na swobodnej, towarzyskiej rozmowie i podjęciu decyzji w oparciu o subiektywne kryteria argumentowane tzw. „chemią” wobec kandydata – jednak tej ścieżki nie polecam. Rekomendowane jest prowadzenie wywiadów w sposób uporządkowany, z zastosowaniem technik umożliwiających weryfikację kompetencji kandydata – istnieją specjalne techniki, których stosowanie wzmacnia wartość prognostyczną wywiadu, a rekrutera czyni kompetentnym rozmówcą.

Realizowane przez Akademię Biznesu MDDP szkolenia w ramach Akademii Rekrutera przybliżają rekruterom oraz ekspertom HR profesjonalne przygotowanie i realizowanie rekrutacji oraz umiejętne wykorzystanie technik selekcji czyniąc proces rekrutacji fachowym i profesjonalnym.

Trener Akademii Biznesu MDDP