

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 niejeden HRowiec 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 WEWNĘTRZNA (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 przyzwyczajęń 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 podać 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 **oceniaamy 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 **wyбір 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 – stosujmy 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 wzmaga 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