HOMO CREATORE
CENTRUM DORADZTWA I SZKOLEŃ

# Najlepsze praktyki rekrutacji

## wywiad Anny Podgórskiej dla PARP - transkrypcja

***Zapraszam do wysłuchania i obejrzenia rozmowy z ekspertem, która jest kolejnym filmem szkoleniowym zrealizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach działalności Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Uzupełnieniem naszej rozmowy jest prezentacja, do której link znajdą Państwo w opisie nagrania.***

***A dzisiaj porozmawiamy o rekrutacji. Dlaczego jest taka ważna? Jakie są dobre praktyki, a czego unikać w procesie rekrutacyjnym? Naszą ekspertką jest Anna Podgórska, która specjalizuje się w organizacji i zarządzaniu.***

***Jesteś także byłą wykładowczynią studiów podyplomowych MBA. I masz wieloletnie doświadczenie w managemencie.***

Witam Cię serdecznie. Dzień dobry, witam Cię serdecznie Mateusz, witam też słuchaczy. Może na początku zacznijmy od pierwszego pytania, które właściwie nasuwa się od razu.

### ◆ Dlaczego rekrutacja jest tak ważna, ma takie wielkie znaczenie?

Rekrutacja jest najważniejsza bo, jeżeli tworzy się mała firma, to na początku jest jakiś właściciel, właścicielka i wtedy ta osoba jest najważniejsza. A w momencie kiedy osoba, która tworzyła firmę szuka kolejnej, chociażby jednej osoby do tego, żeby razem z nią współpracować, no to w tym momencie ma to ogromne znaczenie dla firmy. Im w gruncie rzeczy mniejsza firma, tym bardziej, każda nowo przyjęta osoba do organizacji więcej waży.

Bo w przypadku stuosobowej firmy jedna osoba może nie mieć już takiego ogromnego znaczenia jak w przypadku jedno, dwu, cztero czy dziesięcioosobowej organizacji.

### ◆ Czyli, jeśli mamy mniejszą ilość pracowników to oznacza, że oni powinni być lepiej wyselekcjonowani?

Tak, ponieważ oni tworzą trzon organizacji i potem cała reszta, cała historia tej organizacji w gruncie rzeczy będzie zależała od tych pierwszych osób, które współtworzyły tą organizację.

To też nie chodzi o to, że potem jak organizacja ma pięćdziesiąt, sto, tysiąc osób, to rekrutacja każdej osoby ma mniejsze znaczenie i można machnąć na to ręką. Wygląda, że po prostu siłą rzeczy, że każda kolejna osoba w tysiącosobowej organizacji i potencjalna wpadka rekrutacyjna nie będzie już się tak silnie odciskała na historii, życiu, rozwoju tej organizacji.

### ◆ Czym jest wpadka rekrutacyjna?

No to, że jako szefowie najczęściej, nie znamy się na tych obszarach merytorycznych, do których szukamy danej osoby. Więc niezależnie, czy szukamy osoby z kompetencjami inżynierskimi, informatycznymi czy księgowymi, to przede wszystkim skupiamy się właśnie na tych merytorycznych, żeby to była super ekspertka czy ekspert, właśnie w tym obszarze.

HOMO CREATORE

A tak w gruncie rzeczy, to najważniejsze, a już szczególnie ważne w małej organizacji, są te tzw. kompetencje osobowościowe, czyli również wartości, przekonania, motywatory danej osoby, czyli to, czy ona pasuje do kultury organizacyjnej, tej firmy, a w przypadku małej organizacji to są po prostu przekonania, wartości, sposób myślenia organizacji, osoby, założyciela czy założycielki.

◆ Jak właściwie określić to, na czym nam zależy? Jak mamy się dowiedzieć kogo my właściwie szukamy, ponieważ to jest chyba klucz, zanim rozpoczniemy etap rekrutacji.

Tak, dokładnie. To jest klucz do wszystkiego. Mało osób, które budują organizację, siada i zastanawia się, nie tylko nad produktem, nad strategią marketingową, sprzedażową i klientami, bo nad tym to się pewnie wszyscy zastanawiają.

Natomiast, mało kto zastanawia się nad tym, jaka ta organizacja właściwie ma być, jakie w niej mają panować stosunki, jaką ja jestem osobą jako ten założyciel czy założycielka, co jest dla mnie ważne. Czy to ma być taka kumpelska atmosfera, czy bardziej zdystansowana, chłodna, czy ta organizacja szybko ma się rozrosnąć do bardzo dużej, czy wprost przeciwnie, mamy tworzyć taki mały inspirujący, kreatywny zespół, czyli co to właściwie ma być.

Od tego w gruncie rzeczy trzeba zacząć, czyli od zastanowienia się nad sobą.

◆ A czy bywają takie dylematy jak na przykład, mogę zatrudnić osobę kompetentną, która spełnia wszystkie kryteria, na których mi zależy, ale widzę, że w jakiś sposób psychologicznie będzie mi się z nią ciężko współpracować i nie znajdę wspólnego języka, czy też lepiej mieć pracownika, z którym lepiej się dogadam, ale jego kompetencje nie będą spełniały tych wszystkich kryteriów?

Jest to dylemat, natomiast on trochę jest fałszywie postawiony, dlatego, że osób z określonymi kompetencjami takimi bazowymi, załóżmy na cztery w skali do sześciu, można takie osoby znaleźć na rynku, natomiast właściciele firm najczęściej szukają osoby w kompetencjach merytorycznych na sześć, co już jest trudniejsze. A to jest tak, że kompetencji merytorycznych można się douczyć. Kursy, szkolenia, lektury, różne rzeczy.

W dzisiejszych czasach uzupełnienie kompetencji merytorycznych nie jest, aż takie skomplikowane. W gruncie rzeczy to jest kwestia motywacji. Natomiast, dopasowanie z punktu widzenia wartości, sposobu patrzenia na świat i tego, jak ta organizacja ma się dalej rozwijać, pewne kompetencje osobowościowe, no są nie do nadrobienia, nie do zmiany, to albo pasuje albo nie pasuje.

To też nie chodzi o to, że właściciel musi być identyczny z punktu widzenia zachowania jak osoba, którą rekrutuje. Wręcz nawet nie powinien. Najważniejszy jest sposób patrzenia na świat, czyli właśnie motywatory i wartości. Jeżeli chodzi o sposób komunikacji, rodzaj introwertyzmu czy ekstrawersji, powinni się nawet różnić tylko muszą się umieć dogadać na głębszym poziomie.

HOMO CREATORE

◆ Czyli powszechne są praktyki, że np. pracodawca zatrudnia pracownika, który może jest troszeczkę nie kompletnie kompetentny jakkolwiek to dziwnie zabrzmi, ale dostaje szansę na edukację i zostaje wprowadzony np. do przedsiębiorstwa już później krok po kroku, tak aby osiągnąć oczekiwany poziom kompetencji?

Można to tak określić, ja wolałabym określenie, że mamy pracownika, który jest kompetentny na "ok", czyli taką tak zwaną czwórkę, a nie jest to po prostu geniusz merytoryczny w danym obszarze.

◆ Rekrutacja jest wielkim procesem, czy możemy jakieś etapy wyróżnić w trakcie rekrutacji, czy to jednoetapowo po prostu dajemy ogłoszenie, szukamy kandydata i właściwie po kilku rozmowach, z kilkoma kandydatami sprawa już jest jasna?

Mateusz, najczęściej jest dokładnie tak jak mówisz, czyli mamy do czynienia z procesem takim tak zwanym jednoetapowym, czyli właściciel dochodzi do wniosku, że potrzeba mu jakiegoś specjalisty, no więc albo ma kogoś albo jest sam i mówi, no dobra to muszę zatrudnić kogoś, jakiegoś informatyka albo logistyka, no i pisze jakieś ogłoszenie najczęściej na wzór ogłoszeń, które znajduje w jakimś portalu.

No i patrzy, jakie tam oferty do niego spływają, kompletnie nie zastanawiając się nad tym, kogo właściwie potrzebuje, jak ta praca ma wyglądać czy pewne kompetencje są potrzebne czy nie są potrzebne, najczęściej w ogłoszeniach o pracę, które są "kopiuj-wklej" tych ogłoszeń, które gdzieś tam właściciel znajdzie w portalu, mają mnóstwo zbędnych w danym momencie, na danym stanowisku kompetencji, a nie mają natomiast tych, które są istotne, więc dokładnie tak nie należy do sprawy podchodzić.

◆ Odnoszę wrażenie, że rekrutacja nie rozpoczyna się w momencie, kiedy kandydat lub kandydatka przychodzą na rozmowę, tylko też w jaki sposób my stworzymy samo ogłoszenie, kogo my szukamy.

Tak, dokładnie tak, a nawet jeszcze wcześniej, zanim w ogóle przystąpimy do robienia tego ogłoszenia, to potrzebujemy się zastanowić nad sobą. Czyli jak mówiłam, osoba właściciela jest tutaj kluczowa. Czyli, jak zaczynam współpracę z takimi jednoosobowymi działalnościami gospodarczymi, które mają ambitne plany czy też jest już jedna, dwie, trzy osoby, to są małe firmy, to przede wszystkim siadam z właścicielem czy z właścicielką i namawiam do tego, żeby zbadać te warstwy, wszystkie osobowości tej osoby, nie tylko jej zachowania, sposób komunikowania się, podejście do podejmowania decyzji, sposób pracy jaki najbardziej lubi, ale również wartości, to co ją kręci, to co ją frustruje, jaki ma stosunek do norm no i co ją motywuje, co tą osobę motywuje no i jakie ma przekonania co do tego, co może motywować innych.

HOMO CREATORE

**Najczęściej właściciele popełniają jeden zasadniczy błąd, że uważają, że jak poszukają osoby dokładnie takiej samej jak oni, taki kopiuj-wklej, to będzie super, czyli szukają osoby, która ma identyczny typ takich zachowań, najlepiej nawiązać kontakt podczas wywiadu rekrutacyjnego, a to jest błąd.**

Czyli najpierw zaczynamy od tego, kim jesteś, potem co chcesz zbudować, a potem dalej.

◆ No właśnie, tutaj dochodzimy dalej, czyli jakie są najbardziej znane i praktykowane metody rekrutacyjne? Jak sprawdzić kompetencje danej osoby, która jest może naszym przyszłościowym pracownikiem?

No więc jak mówię zaczynamy od osoby właściciela, szefa i dokładnie tymi samymi narzędziami, którymi będziemy badać osobę właściciela, będziemy później badać potencjalnych kandydatów.

Zanim będziemy ich badać, potrzebujemy określić, to się nazywa profesjogram, czyli taki idealny model osoby, kandydata, który nam tutaj jest potrzebny na dane stanowisko do danych zadań. Z takich powszechnie akceptowanych na rynku, sprawdzonych i stosowanych to są metody z rodziny DISC D3, ja zajmuję się właśnie DISC D3. Jest rodzina kwestionariuszy HOGANA i jest też polskie narzędzie, polska metoda badawcza – FRIS.

◆ Czy możemy pokrótce omówić te metody, i czym one się różnią i kiedy mają najlepsze zastosowanie?

Metoda DISC D3, zajmuje się trzema warstwami człowieka, czyli od tej warstwy zewnętrznej, którą widać, którą najłatwiej określić, i na którą najczęściej się łapiemy, czyli chcemy, żeby osoba kandydata miała podobnie jak ja, czyli szef, właściciel firmy, czyli jak ta osoba zachowuje się wśród innych ludzi, czy jest raczej dominująca czy negocjuje, mediuje, czy sprawia wrażenie sympatyczne, czy raczej pewien dystans w stosunku do siebie, jak się komunikuje, czy łatwo nawiązuje kontakty z obcymi ludźmi, i czy nie ma najmniejszego problemu, żeby wejść gdzieś wśród nieznanych ludzi i szybko się z nimi zaprzyjaźnić czy też, po prostu przeciwnie, siedzi gdzieś tam z boku, zajmuje się głównie faktami, dokumentami, obserwuje i niespecjalnie przepada za jakimiś zgromadzeniami.

No jest też stałość. Czyli planuje, organizuje sobie pracę, nie lubi być zaskakiwana i niechętnie odnosi się do zmian, ale za to buduje głębokie relacje, pracuje na zaufaniu i lubi pracować długo w znanym sobie zespole, czy też wręcz przeciwnie, jest otwarta na zmiany, kocha, wszystko co nowe jest dla niej lepsze od tego, co dotychczas robiła, świetnie nadaje się do projektów zmieniających się w czasie i nieprzewidzianych zmian, okoliczności, no i sumienność, zgodność z zasadami, normami, procedurami, czy też kreatywność, otwartość na niestandardowe rozwiązania.

HOMO CREATORE

**Czyli mamy tę warstwę zewnętrzną DISC, czyli zachowań.**

Oprócz tego mamy D3. Czyli, po pierwsze, to role w zespole. To są strategie, takie wieloletnie, strategie zachowania.To już jest głęboko utrwalone w strukturze takiej nawykowej strukturze zachowań danej osoby. Takie zachowania możemy zmienić. Osoba nieśmiała, wycofana, stojąca z boku po szkoleniu z asertywności, jakichś ćwiczeniach, na pewno będzie bardziej stanowcza. Osoba wysoce komunikatywna może trochę zmniejszyć swoją ekspresję, a nisko komunikatywna, trochę wychodzić do ludzi. Takie zachowania możemy zmieniać w ciągu kilku miesięcy.

Natomiast strategii ról, zachowania się w zespole już tak łatwo nie zmienimy. To jest niezwykle istotne czy mamy do czynienia z osobą, która lubi pracować gdzieś samotnie, ale musi mieć dokładne instrukcje, czy też mamy do czynienia z osobą, która uwielbia wymyślać sobie niestereotypowe sposoby rozwiązania różnych sytuacji, natomiast lubi poukładaną pracę, czy też mamy do czynienia z takim rodzajem komandosa, który im bardziej się wali i pali, i zdarzają się rzeczy zupełnie nietypowe, to dopiero się budzi, rozwija i po prostu wnosi na wyżnę swojej skuteczności.

**Kto nam jest tutaj potrzebny? Wyobraźmy sobie księgową czy księgowego.**

Czy jest nam potrzebna osoba do jakiegoś małego startup'u, który będzie musiał przekraczać ograniczenia prawne, normy niemożliwości, załatwiać dofinansowania, realizować jakieś dziwne wymogi różnych regulatorów, przydałaby nam się bardziej osoba w takim typie takiego komandosa, który fantastycznie funkcjonuje, właśnie kiedy się wali, pali, przychodzą na niezapowiedziane kontrole i chcą dokumentów, o których nie wiedzieliśmy że będziemy potrzebowali.

Czy też potrzebna nam jest osoba księgowej, czy księgowego, która potrzebuje wejść, uporządkować dokumenty, poskładać, powpisywać w określony system, w ogóle zorganizować, zastanowić jaki rodzaj CRM-a jest do firmy potrzebny, jaki rodzaj systemu księgowego i dbać o proces, podtrzymywać go w wysokiej jakości. Są to kompletnie inne osoby. Jeżeli chodzi o księgowość, to pewnie obie te osoby musiałyby mieć podobną wiedzę, natomiast, jeżeli chodzi o podejście do codziennej pracy, to co je frustruje, a to co je motywuje, jak działają, to kompletnie inne osoby.

Najczęściej w rekrutacji właściciele firm skupiają się na tej merytoryce, a kompletnie nie uwzględniają tego, w jakim kontekście, w jakim środowisku jakie zadania ma ta osoba wykonywać, co właściwie ma być w wyniku pół roku, roku jej działalności w organizacji, jak inaczej ma ta organizacja wyglądać albo wprost przeciwnie możemy, właśnie wyglądać dokładnie tak samo jak wyglądała.

HOMO CREATORE

Czyli w DISC D3 mamy jeszcze badanie wartości, warstwę wartości czyli lojalność, równość, niezależność, sprawiedliwość to są bardzo głęboko w człowieku siedzące sprawy, wartości to jest coś takiego, za co ludzie dają się czasem nawet zabić. Więc tu nie ma dyskusji, albo zgadzamy się co do wartości, albo się nie zgadzamy i teraz kwestia gdzie z daną osobą, której szukamy na rynku, w jakim punkcie mogę znaleźć wspólnotę wartości.

Może będziemy się różnić w podejściach, w rozwiązaniach, w strategiach, wszystko jest ok, pod warunkiem, że potrafimy siąść i jakby wrócić do tego, ale co jest właściwie dla nas, najważniejsze. Jakie rozwiązania, jakie działania są dla nas okej, jakie dla nas są etyczne, a jakie w ogóle nie są możliwe do realizacji.

To jest warstwa wartości i ostatnia czwarta warstwa to są motywatory. Czy interesują nas finanse, czy rozwój i wiedza, czy interesuje nas pomaganie innym, czy też wprost przeciwnie wywieranie wpływu i rozpowszechnianie pewnej idei. A może zależy nam na równowadze praca-życie i na jakimś głębszym sensie. Też trzeba by było to sprawdzić.

◆ Strasznie dużo jest tych składowych, a to jest właściwie tylko opis jednej z tych metod, mamy także metodę Hogana, tak? Tak.

Tak, one w gruncie rzeczy badają, te metody badają podobne warstwy. Czyli od tych zewnętrznych po te najgłębsze, natomiast trochę inaczej do tego podchodzą, już nie mówiąc o tym, że różnie kosztują. Akurat metoda DISC D3, bada na tyle dokładnie, bez niepotrzebnego wchodzenia w szczegóły, wszystkie warstwy, że daje nam orientację z kim mamy do czynienia i kogo potrzebujemy.

**Metoda Hogana wchodzi głębiej w te warstwy, natomiast też kosztuje drożej. Mamy tak zwaną jasną stronę, czyli to jest kwestionariusz HPI. Mamy tak zwaną ciemną stronę, czyli wszystkie najgorsze rzeczy, które mogą wyjść z danej osoby, jeżeli wszystko pójdzie źle i wszystko się przeciwko nas przysięgnie i osoba nie ma wtedy szansy na tzw. zarządzanie autoprezentacją, czyli co najgorszego może się zdarzyć. To jest tzw. HDS. No i mamy, również hoganowskie przekonania i wartości, czyli MVPI.**

Jeżeli mówimy o rozwiązaniach dla małej, średniej firmy, z punktu widzenia budżetu, bo też niezwykle istotna jest, jakimi pieniędzmi dysponuje organizacja. Najczęściej małe, średnie organizacje nie dysponują tak ogromnymi budżetami jak korporacje, które szukają osoby na stanowisko kluczowego dyrektora czy członka zarządu. W związku z tym najlepiej jest podejść w ten sposób, że z metody Hogana, ja tak stosuję, z metody Hogana bierzemy tę metodę ciemnych, czyli ten kwestionariusz zajmujący się ciemnymi stronami, czyli HDS i do narzędzia do metody DISC D3 dodajemy tą o ciemnych stronach, czyli to jest ta dodatkowa piąta warstwa.

HOMO CREATORE

◆ Wspomniałaś jeszcze o trzeciej metodzie.

Tak, to jest metoda FRIS, to jest polska metoda, przez polską badaczkę stworzona na podstawie psychologii poznawczej i ona zajmuje się trochę innymi warstwami tych kompetencji osobowościowych człowieka, to jest tak zwany styl myślenia i styl działania. Jest to świetna metoda dodatkowa, która może nam dać bardzo ciekawy wgląd kiedy już pracujemy nad rozwojem danego zespołu, czy rozwojem danej organizacji.

◆ Dziękuję, że szczegółowo omówiłaś te konkretne trzy metody, a czy możemy w jakiś sposób je przyporządkować do różnych sektorów, branż gdzie poszukujemy pracowników, gdzie one mają najlepsze zastosowanie, np. czy metoda Hogana lepiej nadaje się do branży finansowej, sektora finansowego, a np. mamy, nie wiem, firmę, która zajmuje się sektorem usług, czy to ma znaczenie, jaką metodę dobierzemy, czy to jest już po prostu do decyzji pracodawcy, który decyduje się, w jaki sposób rekrutować.

To nie ma związku z branżą, bo wszędzie zatrudniamy ludzi, póki co.

◆ Ludzi, ale w różnych branżach potrzebujemy różnych umiejętności, prawda, i być może te metody mają konkretne, lepsze zastosowanie w danych branżach? Tak wygląda moje pytanie.

Nie. Nie, te metody mają zastosowanie do ludzi i to, którą z tych metod zastosujemy, czy zastosujemy kilka metod czy jedną, to przede wszystkim zależy od tego, co chcemy wiedzieć i jakim dysponujemy budżetem oraz jak duże jest ryzyko potencjalnego błędu w rekrutacji.

No bo jasne, że możemy wydać mało pieniędzy czy w ogóle trochę intuicyjnie siedzieć nad kartką i powiedzieć wydaje mi się, że ja właściciel jestem taki i owaki i potrzebuję osoby takiej i owakiej czysta, żywa intuicja na poziomie magii i wróżebnictwa, co mi się wydaje. Można tak, koszty minimalne, czas niewielki, skuteczność rekrutacji minimalna, potencjalne ryzyko nietrafionej rekrutacji ogromne, no więc trochę więcej pieniędzy przeznaczamy, zaczynamy badać, zaczynamy analizować, budujemy profesjogram.

Możemy też zrobić profesjogram, wydając większy budżet i budując profesjogram z wykorzystaniem wszystkich trzech metod. Natomiast, ponieważ jestem praktykiem i zajmuję się doradzaniem, właśnie małym, średnim firmom, najczęściej wychodzimy, staramy się zoptymalizować potencjalne ryzyko wpadki, to co wiemy jesteśmy w stanie ustalić na temat organizacji i zapotrzebowania no i dopasować, metodę, ale metoda nie zależy kompletnie od branży, metoda zależy od budżetu i tego, do czego jest nam to potrzebne i jak duże ryzyko jesteśmy w stanie zaakceptować.

HOMO CREATORE

◆ Tutaj słowem kluczowym będzie budżet, na tym chciałbym się skupić.

Budżet i ryzyko.

◆ Właśnie chcemy to ryzyko zminimalizować, a jestem w stanie uwierzyć że wielu pracodawców, w różnej wielkości przedsiębiorstwach, może nie zdawać sobie sprawy z metod rekrutacji, jakie ona ma znaczenie, ponieważ bardzo szybko chcą na przykład uzupełnić lukę wśród pracowników albo potrzebują nowe osoby do pracy i często jakby przeskakują, nie dość skupiają się na samym procesie rekrutacji.

Jakie są praktyki w Polsce? Czy przedsiębiorcy korzystają z usług specjalistów od rekrutacji? Nie chodzi mi o agencje rekrutacyjne, tylko na przykład przeprowadzamy rekrutację do firmy i zatrudniamy specjalistę.

Jak to wygląda?

Coraz częściej muszę stwierdzić, bo już ponad dwadzieścia lat zajmuję się doradzaniem, też trenowaniem, szkoleniem organizacji na polskim rynku i muszę powiedzieć, że coraz większa jest świadomość wśród małych i średnich przedsiębiorstw, jak ważna jest, odpowiedni dobór nie tylko pod względem kompetencji merytorycznych, ale również tych kompetencji osobowościowych, przekonań i wartości.

No i firmy poszukują specjalistów takich jak ja i moja firma. I to mnie bardzo cieszy, ponieważ przy współpracy z małą i średnią organizacją kiedy pracuje się z właścicielami. Zupełnie inaczej, zupełnie inne jest przełożenie tej wiedzy na całą organizację, a zupełnie co innego kiedy korporacja zgłasza się do mnie i prosi o jakiś test albo przebadanie kilku kandydatów w procesie rekrutacyjnym. To przejście jakby, efekt jest dużo mniejszy na całą organizację.

HOMO CREATORE

◆ Pytałem o budżet, a więc czy możemy zdradzić naszym widzom, naszym słuchaczom mniej więcej, jaki jest koszt rekrutacyjny, jeśli chcemy to zrobić profesjonalnie? Jednego, potencjalnego pracownika.

Dobrze, że pytasz, bo ważne jest, żeby mieć świadomość jaka to jest inwestycja. Jeżeli odniesiemy do dzisiejszej kwoty wynagrodzenia minimalnego w Polsce, czyli powyżej 4 tysiące złotych, to zbudowanie profesjogramu metodą DISC D3, którą stosuję dla jednego stanowiska, to jest mniej niż jedna czwarta tej kwoty.

Podobnie badanie, każdej osoby kandydata, kiedy mamy dwóch, trzech kandydatów na ostatnim etapie tej naszej ścieżki rekrutacyjnej, to też jest ten sam koszt, czyli mniej niż jedna czwarta tego wynagrodzenia minimalnego, także ta inwestycja zarówno w budowę profesjogramu jak i w badanie jednego kandydata, no to jest przy jednym badanym kandydacie, to jest mniej niż połowa wynagrodzenia minimalnego, przy dwóch kandydatach nawet nie jest to trzy czwarte tego wynagrodzenia minimalnego.

Więc biorąc pod uwagę jakie możemy straty ponieść, zatrudniając na kilka miesięcy osobę, która nam się nie sprawdzi biorąc pod uwagę wynagrodzenie, które jej dajemy, a to jest pewnie więcej niż to wynagrodzenie minimalne. Biorąc pod uwagę stracony czas, konieczność ponownego zaangażowania się w szukanie jakiegoś nowego kandydata, to to absolutnie się opłaca, jak z tego wynika.

◆ No i tutaj musi pojawić się pytanie, ponieważ zakładając, że oglądają nas osoby, które planują rekrutację w bliższym czy dalszym czasie, dlaczego to się opłaca?

Dlaczego warto zainwestować, aby potem czerpać w przyszłości profity?

Dlatego, że ograniczamy ryzyko wpadki rekrutacyjnej, a więc przede wszystkim zanim, w ogóle zaczniemy szukania jakiejś osoby, to siadam z właścicielem, z zarządem i przepuszczam ich przez pytania wynikające z zastosowanego narzędzia, z którego nam wychodzi, czy zakres zadań i odpowiedzialności, które zaplanowali sobie na dane stanowisko, to w ogóle jest rozsądnie skonstruowany.

Bardzo często chcemy znaleźć osobę do wszystkiego, która będzie, zajmowała się księgowością, obsługą klienta, czasem też logistyką, obsługiwała recepcję i jeszcze tam pewnie kilka innych rzeczy, co jest oczywiście możliwe, natomiast siłą rzeczy jakaś część tych obowiązków będzie przez tą osobę nielubiana, spychana, gdzieś na bok i albo wykonywana źle, co się położy cieniem na całej organizacji.

HOMO CREATORE

**Więc najczęściej przy tej rozmowie wstępnej, kiedy właściciele mają szansę skonfrontować się z tym, na ile cały zestaw zadań planowany na to stanowisko ma w ogóle tzw. ręce i nogi.**

A potem zastanawiamy się, jakiego typu osoba jest nam potrzebna jak już zrobimy porządek z tymi zadaniami. Tak jak mówiłam o tej księgowej, do jakiego typu zadań ona, będzie musiała wykorzystywać tą swoją na przykład księgową wiedzę.

A dopiero potem idziemy dalej, czyli zastanawiamy się na jakie ogłoszenie zareaguje nam osoba, której szukamy, bo jeżeli wszystkie nasze ogłoszenia będą polegały tak jak większość ogłoszeń na rynku, szukam sumiennej, zorganizowanej, samodzielnej osoby itd., to oczywiście, że niekoniecznie trafimy na tę osobę, o którą nam chodzi, bo jeżeli szukamy samodzielnej odpowiedzialnej osoby, a ona ma pracować przy zadaniach ściśle określonych z dokładnie wytyczonymi zakresami odtąd-dotąd, no to ona błyskawicznie z naszej organizacji odejdzie, bo nie wytrzyma tego narzuconego reżimu.

Potrzebujemy szukać zupełnie innej osoby, zupełnie inaczej sformułować to ogłoszenie.

**Z tym ogłoszeniem i z zastanawianiem się, kogo my właściwie szukamy, to jest trochę tak jak z łowieniem ryb, jeżeli szukamy ryby słodkowodnej, a zaczynamy łowić na Bałtyku, to chyba trochę nie tak. I odwrotnie też, czyli po prostu kogo chcesz, do czego chcesz, do czego ci ta osoba podobna, no i gdzie się tego typu osoby właściwie znajdują oraz jak je zachęcić, żeby zareagowały na moje ogłoszenie.**

◆ To może ja będę trzymał się tego opisu z łowieniem ryb, ile razy musimy wędkę zarzucić, aby złowić tą pożądaną rybę?

Chodzi mi o to, ilu kandydatów powinniśmy sprawdzić, czy są jakieś praktyki na dane stanowisko, aby wiedzieć, że zrobiliśmy research, czy było pięciu, czy sześciu kandydatów, czy czasami to polega na tym, że jest pierwszy kandydat on pasuje, jest trafiony zatopiony
i już mamy rekrutację za sobą.

Wszystko jest możliwe. Nie ma chyba jakiś takich ogólnych norm i zasad. Im lepiej się przygotujemy do tej rekrutacji, czyli im bardziej mamy przemyślany zakres zadań, kogo chcemy, dlaczego chcemy, jak ta osoba powinna się zachowywać, co powinna umieć, czyli im bardziej się przygotujemy, tym lepiej sobie uświadamiamy gdzie tego typu osoby mogą się znajdować i jak je zachęcić do przyjścia do naszej organizacji. Jeżeli – trzymając się tej metafory – potrzebujemy ryby słodkowodnej, a zaczynamy łowić w Bałtyku, nawet kilka ton ryb w żaden sposób nas tutaj nie satysfakcjonuje, czyli setki kandydatów są nam absolutnie do niczego niepotrzebne. To nie ma najmniejszego sensu, a też generuje koszty i mnóstwo zmarnowanego czasu. Tak że ja jestem zwolenniczką bardzo dobrego przygotowania, bardzo dobrego rozpoznania i bardziej celowego zarzucania tej przysłowiowej wędki, zachęcania kandydatów.

HOMO CREATORE

◆ A czy ten okres rozpoznania może nam się przenieść na tak zwany czas próbny, jeśli chodzi o to, że jesteśmy już prawie pewni, zatrudniamy tego pracownika, ale dajemy im okres próbny, ponieważ nie wiemy jak on wdroży się na przykład do naszego przedsiębiorstwa, do naszej firmy.

Czy są takie praktyki, że dajemy sobie jeszcze 2-3 miesiące na decyzję, żeby zobaczyć jak on sprawdza się w praktyce? Jak wygląda ten onboarding na przykład?

Onboarding, to jest niezależnie od tego, czy jest to okres próbny, czy nie, ale na pewno okres próbny, to jest ważny czas na sprawdzenie zarówno po stronie organizacji jak i po stronie pracownika, czy wzajemnie do siebie pasujemy, ponieważ najlepsza metoda i dowolne pieniądze wydane na badania kandydata, nie są w stanie wszystkiego sprawdzić, czasem kolejne narzędzia i kolejna metoda jest trochę bez sensu, to jest już przepalanie pieniędzy, ponieważ i tak jak to mówią, wszystko wyjdzie w praniu, czyli w praktyce i takie te trzy miesiące, to jest absolutnie minimum, żeby sprawdzić jak to wygląda.

**No i teraz ruszasz niezwykle istotny temat onboardingu, który praktycznie leży w polskich organizacjach. Może wyjaśnimy samo pojęcie onboarding. Co to jest ten onboarding?**

Niestety, tak to wygląda w wielu organizacjach i to jest kompletnie zmarnowany czas, ponieważ pierwsze dni, tygodnie już nie mówiąc o miesiącach, najważniejsze jest chyba pierwszy tydzień dwa, to są te momenty, kiedy możemy pokazać tej nowej osobie, jakie są nasze normy, jakie są nasze wartości, co jest okej, co jest nie okej, jak my działamy, jak my pracujemy. Przy czym to tak jest z wychowywaniem dzieci. Nie jest ważne, co rodzice mówią, ważne, co rodzice robią, czyli różne piękne misje wizje, zestawy zasad. W gruncie rzeczy nie są aż takie istotne.

Niektóre organizacje mają przepiękne prezentacje albo nawet filmy jacy jesteśmy, jak działamy, najważniejsze jest, co dana osoba widzi na co dzień, czyli jak to funkcjonuje, czy coś jest w porządku, czy jest nie w porządku, jak się ma, to co mówią ci, którzy są osobami decyzyjnymi w stosunku do takiej codziennej praktyki. Świetnie sprawdza się metoda takiego Buddy'ego tak zwanego, czyli osoby.

Buddy, taki kumpel, czyli osoba, jakiś pracownik, niekoniecznie, znaczy nie szef, w przypadku, jeżeli mamy firmę jednoosobową i jest przyjęty pracownik, no to, czyli mamy dwie osoby w tym momencie w firmie to musi to być szef czy szefowa, ale w przypadku organizacji już kilkuosobowej dobrze, żeby to nie był szef tej osoby, która pokazuje mu wszystko, mówi jak jest, nie tylko pokazuje gdzie jest ekspres do kawy, ale też mówi w tej sytuacji robimy to, jak dzwoni ten to robimy to, a jak się dzieje to, to robimy tamto, a z tą osobą załatwisz to, a z tamtą tamto, z tą trzeba tak rozmawiać, ta potrzebuje tego. Po prostu objaśnia, jak się ma świat idealny, formalny, bardzo często do tego świata realnego czy tej codziennej realizacji.

HOMO CREATORE

Przez te kilka miesięcy, trzy miesiące, sześć miesięcy, to jest taki opiekun, do którego możemy się w każdej sprawie zgłosić, a nie jest to osoba, która nami rządzi, czyli taki oddelegowany przyjaciel, mentor.

◆ Słyszałem o sytuacji, że proces rekrutacji przesuwa się do imprezy firmowej, że pracodawca zaprasza potencjalne osoby, które jeszcze tej umowy o pracę dajmy na to, czy zatrudnienia nie dostają, ale zaprasza potencjalnych kandydatów, aby przyjrzeć się im, jak zachowują się na imprezie firmowej w grupie już pracowników, którzy są zatrudnieni.

Czy taka praktyka ma sens?

Coś mi to przypomina, Dom Wielkiego Brata. Nie wiem czy ten program dalej jest.

◆ Bardzo ciekawe sformułowanie. Dlaczego takie skojarzenie?

No tak, bo to trochę niestety tak wygląda. Też słyszałam o tego typu praktykach że dość istotnie jest tam podawany, w dużych ilościach jest podawany alkohol i rzeczywiście mój żart wcale nie był taki odległy, po prostu robi się taki punkt obserwacyjny jak się ludzie zachowują pod wpływem nie wiem, alkoholu, w zabawie i wyciąga się wnioski, mi się wydaje, że to jest już nieetyczne zachowanie, że jest to takie podpuszczanie ludzi pod różne zachowania i nie jest to metoda w porządku.

◆ Zakładając, że rekrutacja jest udana i tutaj chciałbym podkreślić, zbyt udana, ponieważ może się zdarzyć tak, że trafi nam się dwóch równorzędnych kandydatów, a szukamy osoby tylko na jedno stanowisko.

Czy są jakieś praktyki aby komunikować się z kandydatem, któremu niestety odmówimy, ale żeby zachować sobie dobre relacje na przyszłość, jeśli będziemy rozbudowywać firmę, żeby pozostać w dobrych relacjach z taką osobą?

To znaczy, bardzo często jest sytuacja taka, że w ostatniej stawce jest dwóch, a nawet trzech kandydatów. Kompetencje merytoryczne mogą mieć zbliżone, osobowościowo jasne, że już nie są bliźniakami i się różnią i teraz kwestia wyboru i wszystkim kandydatom nie tylko tym z ostatniej stawki, czyli z ostatniego etapu rekrutacyjnego, organizacje powinny przekazywać konkretną, merytoryczną informację zwrotną.

HOMO CREATORE

Jasne, że jeżeli mamy kilkudziesięciu kandydatów nie będziemy w ramach informacji zwrotnej przekazywać im całej analizy wszystkich czynników, natomiast organizacje z którymi ja współpracuję, no to jest generalna zasada, że wszystkie testy, kwestionariusze, narzędzia, którymi te osoby są badane, są tym osobom przez te organizacje przekazywane i każda z osób kandydujących, która była badana tymi narzędziami, ma nie tylko już na własność przekazywane te raporty, ale również ma prawo do indywidualnej konsultacji, czyli jeżeli ja robię te badania to jest to konsultacja ze mną, czyli to jest około półgodzinna rozmowa, kiedy ja wyjaśniam wszystkie aspekty, które się tam w tym raporcie pojawiły i osoba też może uzyskać radę na temat swojej dalszej ścieżki rozwojowej.

**Oczywiście nie jest informowana o tym, czy będzie przyjęta, czy nie będzie przyjęta, bo najczęściej ja też tego jeszcze na tym etapie nie wiem, ale to jest coś, co robimy dla kandydatów, mają dodatkową wartość.**

Natomiast w przypadku, kiedy kandydat nie zostanie przyjęty, to też jak najszybciej należy się tej osobie informacja, nie przyjęliśmy Pana, nie przyjęliśmy Pani no i jakiś powód tak, najczęściej jest to informacja, że była osoba, która lepiej odpowiadała naszym kryteriom, ale to jest takie minimum, minimum, które się kandydatom należy i bardzo ważne jest, żeby to robić jak najszybciej możliwe.

Też, niektóre organizacje chociaż niekoniecznie małe i średnie firmy, to duże organizacje robią wieloetapowe, czasem wielotygodniowe, czy wielomiesięczne procesy rekrutacyjne i kandydatom, którzy trafiają do tych organizacji do tego procesu rekrutacyjnego w czasie tych tygodni i odpadają w trakcie, nie jest przekazywana żadna informacja, czyli ci ludzie nie wiedzą czy biorą jeszcze udział w tej rekrutacji, czy nie biorą, czy są traktowani poważnie, czy już ich skreślono i na co mogą liczyć, to bardzo źle wpływa potem na percepcję tej organizacji na rynku.

◆ Wspomniałaś o praktyce mentora, który może być takim naszym przewodnikiem w nowej firmie.

I to jest bardzo dobra praktyka, ale teraz z punktu widzenia pracodawcy, czy są jakieś mechanizmy, aby monitorować naszego nowego pracownika, jak on integruje się z grupą naszych pozostałych pracowników oraz jak wygląda jego rozwój?

Też, niektóre organizacje chociaż niekoniecznie małe i średnie firmy, to duże organizacje robią wieloetapowe, czasem wielotygodniowe, czy wielomiesięczne procesy rekrutacyjne i kandydatom, którzy trafiają do tych organizacji do tego procesu rekrutacyjnego w czasie tych tygodni i odpadają w trakcie, nie jest przekazywana żadna informacja, czyli ci ludzie nie wiedzą czy biorą jeszcze udział w tej rekrutacji, czy nie biorą, czy są traktowani poważnie, czy już ich skreślono i na co mogą liczyć, to bardzo źle wpływa potem na percepcję tej organizacji na rynku.

HOMO CREATORE

To są dwa bardzo obszerne tematy. Przede wszystkim organizacja potrzebuje mieć plan, czyli ten onboarding, to są te pierwsze miesiące to jest jedno, ale niezależnie od takiej integracji społecznej naszego pracownika i zaznajomienia go ze sposobami naszego działania, z normami, które obowiązują, bardzo istotny jest plan wdrożenia merytorycznego, czyli jakie zadania po kolei będzie dostawał ten nasz pracownik, to już szef tej osoby potrzebuje się głęboko nad tym zastanowić, ale też mając świadomość jaki jest profil osobowościowy tej osoby, bo zupełnie inaczej będziemy wdrażali osobę, która no lubi planowo, po kolei krok po kroczku, zaznajamiać się z tematem i rozwiązywać problemy bardzo dobrze ustrukturalizowane, a zupełnie inaczej kiedy przyjęliśmy do pracy osobę o takim charakterze, właśnie zdobywcy, lubiącego zmiany i motywującego się w momencie trudności.

**Czyli znowu widzisz, tutaj bardzo ważna jest znajomość profilu osobowego tej osoby, którą żeśmy przyjęli do pracy. Bo kompletnie inaczej potrzebujemy wdrażać ją w tą część merytoryczną.**

Czyli musimy mieć plan, czyli musimy mieć zadania o odpowiednim stopniu strukturalizacji i musimy również, to jest bardzo ciężkie w przypadku bardzo wielu szefów, pamiętać o udzielaniu tej osobie merytorycznej informacji zwrotnej, czyli samo zakończenie zadania sukcesem i ewentualnie informacja zwrotna spoko albo okej, tym razem dobrze.

To nie jest merytoryczna informacja zwrotna. Potrzebujemy usiąść z tą osobą i zastanowić się, co zostało zrobione dobrze, czego na przykład zabrakło, co można zrobić jeszcze lepiej albo co osoba odkryła, że można zrobić inaczej, lepiej o czym szef na przykład nie miał zielonego pojęcia.

Czyli w merytorycznej informacji zwrotnej zakładamy, że nie tylko ten szef rozlicza prawidłowość wykonania zadania przez pracownika, ale również szef pozyskuje od pracownika ze świeżym spojrzeniem pomysły na zupełnie inny sposób, lepszy sposób wykonania danego zadania czyli, że mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym, a nie tylko z taką jednostronną jakąś oceną, rozliczeniem działań tego pracownika.

Przy czym taka kultura feedback'u, czyli kultura takiej merytorycznej informacji zwrotnej, najlepiej gdyby była wdrożona od początku w całej organizacji. Bo, jeżeli organizacja jest, już kilkunastu, kilkudziesięcioosobowa i zaczynamy wdrażać tą kulturę feedback'u, to jest zupełnie inaczej, to jest coś obcego niż, jeżeli od początku pracujemy nad tym i to jest po prostu dla ludzi oczywiste, że w ten sposób się rozmawia.

HOMO CREATORE

◆ W dużej mierze rozmawiamy o tym, że pracodawca szuka ciekawego kandydata, interesującego pracownika, który będzie kompetentny i będzie nadawał się do zespołu, ale pracodawca także sam w sobie może dokonać pewnych kroków, poczynić starania, aby stać się bardziej atrakcyjnym na rynku pracy, aby przyciągać, te powiedzmy ciekawe kąski, jakimi są potencjalni pracownicy.

◆ Właśnie, dwa pytania, co może zrobić pracodawca, aby być bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych pracowników i co więcej, jeśli już ich zatrudni, jak utrzymać tą dobrą markę, aby zachęcić go do pozostania w firmie do dalszego rozwoju, i aby ten nowy pracownik zżył się i chciał w tej firmie zostać i rozwijać się.

To jest bardzo trudne przedsięwzięcie. Mówiąc szczerze jest to kluczowe działanie strategiczne osoby szefa, ponieważ, to jest praca, której efekty czasem są zbierane po latach. Czyli to nie przynosi szybkich efektów i jak to się mówi, nie monetyzuje się błyskawicznie.

◆ Ale jest to inwestycja.

**Jest to inwestycja, natomiast przez wielu pracodawców może być odbierana, jako koszt, tu nie chodzi o to, żebyśmy dawali drogie reklamy w gazetach czy w jakichś portalach gdzie byłoby napisane, że jesteśmy świetni albo jeszcze świetniejsi.**

Tutaj w gruncie rzeczy chodzi, w dobie social mediów informacja roznosi się błyskawicznie, czyli chodzi o to, żebyśmy o zgrozo, wracamy do podstaw, mówili prawdę, nie oszukiwali, jeżeli coś obiecujemy, to się z tego rozliczamy. Jeżeli mówimy, że dajemy informację zwrotną, to ją dajemy. Jeżeli mówimy, że odpowiemy w ciągu tygodnia, to odpowiadamy w ciągu tygodnia.

Czyli w gruncie rzeczy pracodawcy właściwie mają świadomość w większości, że należy dbać o klienta i dawać mu rzetelnie realizować usługę i dawać mu produkt zgodnie z zapowiedzią, czyli większość pracodawców to wie i stara się to zrobić, natomiast zupełnie nie ma świadomości, że takim samym klientem jest nasz kandydat czy kandydatka, ponieważ ta osoba zostaje ze wspomnieniem swojego kontaktu z firmą i to wspomnienie zostaje w tej osobie na lata. Jeżeli było nieprzyjemne, to będzie pamiętać i będzie to opowiadać i albo nasza firma będzie zyskiwała szerokie, pozytywne wrażenie na rynku albo wprost przeciwnie i nie należy sobie myśleć, że teraz jestem malutką firmą, kto tam będzie o mnie pamiętać jak ja urosnę. No i otóż gwarantuję, że będą pamiętać.

HOMO CREATORE

Ludzie po prostu pamiętają, nie wiem jak ty, czy masz takie wspomnienia, ale ja pamiętam swoje negatywne zachowania, bardzo nieetyczne swojego krótkotrwałego pracodawcy, gdzie miałam okazję pracować miesiąc, sprzed trzydziestu lat, do dziś i ta firma jest na rynku, jest to firma z obszarów FMCG. Ja produktów tej firmy po prostu nie kupuję z założenia chociaż nie ma tam już tych ludzi. Czyli została, firma została sprzedana zagranicznemu koncernowi, w ogóle nic. Natomiast, marka mi się tak fatalnie kojarzy, że nikt w mojej rodzinie nie kupuje produktów tej marki. Rozumiem i na to warto zwrócić uwagę.

◆ Podsumowując jakbym mógł prosić Ciebie o taką pigułkę wiedzy na zakończenie. W procesie rekrutacyjnym na co pracodawca powinien zwrócić uwagę, a więc dwie trzy rzeczy o których nie może zapomnieć no i ta jedna, której powinien czy dwie, której powinien za wszelką cenę unikać, jeśli chodzi o dobre praktyki rekrutacyjne.

Podsumowując naszą rozmowę, przede wszystkim właściciel firmy potrzebuje zacząć od siebie, czyli zastanowić się jaką jest osobą jaką firmę chce budować, a po drugie musi zastanowić się nad tym, jakie zadania chce przeznaczyć danej osobie i czy jest szansa na znalezienie osoby, która rzeczywiście łączy w sobie kompetencje potrzebne do wykonywania takich zadań. Bo czasem może się okazać w toku takich rozważań, że potrzebujemy, że szukamy nie jednej osoby, a na przykład dwóch, że trzeba rozdzielić zadania na danym stanowisku, inaczej to połączyć.

**Kolejna rzecz, że kiedy zastanowimy się kogo szukamy, to musimy się zastanowić gdzie osoba, której szukamy, może być i jaki sposób komunikacji będzie dla niej najbardziej atrakcyjny.**

Kolejna rzecz to, co wyszło tu nam na koniec tej rozmowy, że pracodawca potrzebuje cały czas dbać o swój profesjonalny, rzetelny odbiór na rynku, nie tylko wśród potencjalnych klientów, ale właściwie wszystkich, czyli również kandydatów dotrzymywać obietnicy nie tylko klientom, ale również kandydatom, dawać rzetelną informację zwrotną i nie oszukiwać, a w momencie kiedy wybierze jakiegoś kandydata, zadbać bardzo dobrze i to się niesamowicie opłaca, o dobry i społeczny, społeczną integrację pracownika w organizacji, jak i zaplanowanie i wdrożenie tego wdrożenia merytorycznego do organizacji.

A czego unikać?
Oszukiwania, lekceważenia, tego co nazywamy tymi tak zwanymi folwarcznymi stosunkami w organizacji, zróżnicowaniem traktowania ludzi w zależności od tego czy są klientami, czy są pracownikami. Ja zresztą jestem przeciwna temu mówieniu, że klient zawsze ma rację, bo to jest jakby stwarzanie nierównomiernych relacji między pracownikami, a klientami.
W dzisiejszych czasach najważniejsze jest budowanie partnerskich relacji, czy to jest wewnątrz firmy, czy to jest między firmą, a dostawcami, wykonawcami, klientami, czy kimkolwiek, kto ma jakikolwiek związek z daną organizacją.

HOMO CREATORE

***Kropka. Dziękuję bardzo. Przypomnę, że uzupełnieniem naszej rozmowy jest prezentacja, do której link można znaleźć w opisie nagrania. Anna Podgórska, ekspertka do spraw organizacji i zarządzania. Osoba, która wie wszystko na temat sposobów rekrutacji i która wie, jak należycie ją przeprowadzić.***

***Dziękuję za to spotkanie. A Państwa zachęcam do obejrzenia pozostałych materiałów, filmów szkoleniowych przygotowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Zapraszamy.***

Bardzo dziękuję. Dziękuję.

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

HOMO CREATORE