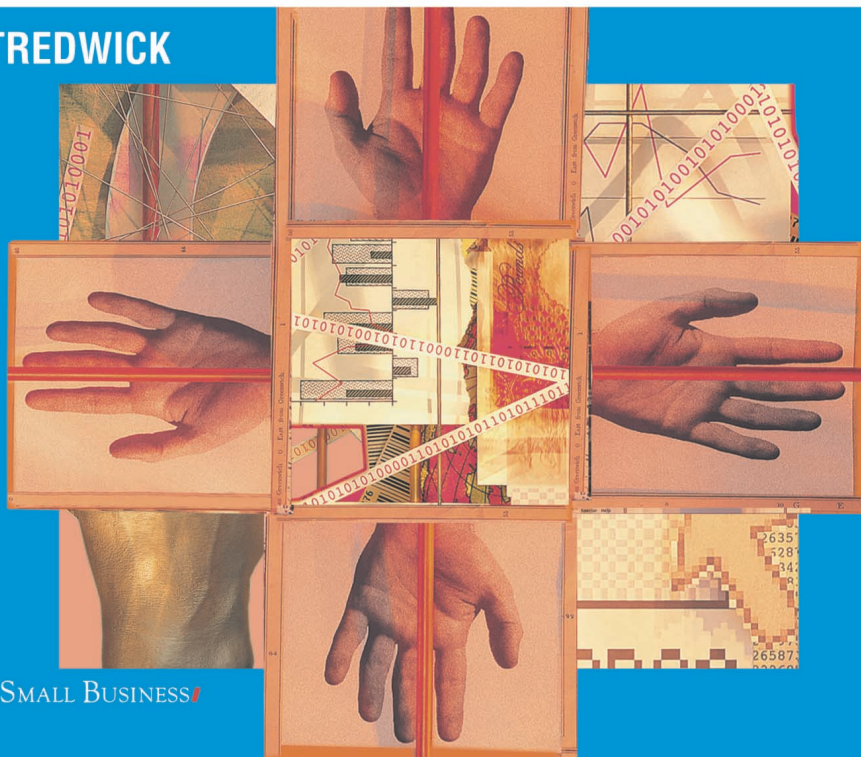


Zarządzanie pracownikami w małej firmie

- Jak pozyskać najlepszych ludzi?
- Jak wdrożyć skuteczny i sprawiedliwy system motywacyjny?
- Jak poruszać się w gąszczu przepisów, unikając pułapek?
- Jak podejmować i wprowadzać w życie trudne decyzje kadrowe?

JOHN STREDWICK



RECOMMENDED BY
INSTITUTE OF DIRECTORS

one
press

SMALL BUSINESS

Spis treści

Przedmowa	7
Podziękowania	9
1. Wstęp	11
Sprawowanie przywództwa	15
Najważniejsze punkty wyjścia	23
2. Pozyskiwanie najlepszych ludzi	29
Planowanie zasobów ludzkich	30
Rekrutacja	31
Ustalenie, czy istnieje wakat	33
Określenie szczegółów wakatu	34
Pozyskanie kandydatów	37
Zawężanie listy kandydatów	54
Rozmowa kwalifikacyjna	55
Testy	63
Referencje	67
Składanie propozycji pracy	69
Utrzymanie pracowników	71
3. Zwiększenie efektywności	75
Co sprawia, że ludzie są wydajni?	75
Sprawianie, by praca była interesująca	78
Upewnianie się, że praca niesie ze sobą wyzwanie	83
Docenianie wysiłków załogi	87
Budowanie sprawiedliwego otoczenia	94

Traktowanie ludzi jako ważnych dla firmy	98
Praca zespołowa	98
Zachęcanie do elastyczności	103
4. Szkolenie i rozwój zawodowy pracowników	113
Wstęp	113
Szkolenie wprowadzające	115
Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych	119
Metody szkolenia	121
Standard „Investors in People”	125
Szkolenia za pieniądze publiczne	127
5. Wynagradzanie pracowników	129
Wstęp	129
Po co istnieje wynagrodzenie?	130
Efekty legislacji	131
Tworzenie struktury wynagrodzeń	133
Czy systemy premiowania działają?	145
Właściwy koszyk dodatków	156
6. Komunikacja, konsultacja i zaangażowanie	161
Wstęp	161
Co można komunikować?	163
Metody komunikacji	168
Czy należy zachęcać do wstępowania do związków zawodowych?	176
Postępowanie w przypadku skarg i zażaleń	178
7. Równouprawnienie	183
Wstęp	183
Przepisy prawa	183
Co jest dyskryminacją?	184
Niepełnosprawność	185
Równouprawnienie w wynagradzaniu	187
Porady praktyczne	187
Molestowanie seksualne i mobbing	191
8. Przepisy BHP	195
Stan prawny i obowiązki pracodawcy	196
Porady praktyczne	196
Stres związany z pracą	203
Podsumowanie	205

9. Dyscyplina, zwolnienia i redukcje	207
Wstęp	207
Dyscyplina	207
Zwolnienie	218
Redukcje	227
10. Wprowadzanie koniecznych zmian	237
Wstęp	237
Zrozumienie procesu zmian	237
Kto sprzyja zmianom?	242
Bibliografia	249
Skorowidz	251

2

Pozyskiwanie najlepszych ludzi

Małe firmy nie są szczególnie pomysłowe w pozyskiwaniu, motywowaniu i zatrzymywaniu cennych pracowników, co jasno wynika z przeprowadzonej w roku 2001 ankiety MORI¹ „Zarządzanie ludźmi w firmach rozwijających się”. Badania wykazały, że firmy postrzegały pozyskiwanie i zatrzymywanie personelu jako sprawę równie ważną co przyciąganie i zatrzymywanie klientów, ale uważały, że najważniejszą rolę w tym procesie odgrywa wynagrodzenie. Na czynniki, takie jak zadowolenie z pracy, zaangażowanie pracowników czy zewnętrzny wizerunek firmy, zwracano niewielką uwagę.

Jak zatem pozyskać właściwych ludzi do właściwej pracy? Proces ten należy podzielić na dwa etapy. Najpierw musimy dokładnie zdefiniować, jaką grupę pracowników chcemy zatrudnić, czyli ich ilość, umiejętności, cechy i kwalifikacje, oraz termin, w jakim zostaną przyjęci. W nowoczesnym języku ekonomii nazywa się to „planowaniem zasobów ludzkich”. Następnie należy wyszukać odpowiednich ludzi. Będziemy musieli dokonać przeglądu ofert rynku pracy, zawęzić listę ewentualnych kandydatów, a następnie wybrać właściwe osoby.

¹ Market & Opinion Research International to londyńska firma prowadząca badania rynku i opinii publicznej.

Planowanie zasobów ludzkich

Najczęściej jest tak, że większość firm poświęca 95% czasu etapowi drugiemu, niewielką lub po prostu niewystarczającą uwagę poświęcając przygotowaniom. Niestety, z logicznego punktu widzenia to właśnie etap pierwszy, czyli przygotowania, jest najważniejszy. Jeśli nie masz wyraźnie nakreślonych wymagań zarówno na krótszą, jak i dłuższą metę, możesz zostać z chwiejną grupą pracowników, o niedopasowanych do siebie umiejętnościach i osobowościach, którzy ani nie potrafią połączyć się w zespół, ani też nie są w stanie sprostać wymaganiom klientów.

Częścią biznesplanu każdej firmy powinno być założenie, *ilu nowych pracowników przyjąć każdego roku*. Taka prognoza powinna brać pod uwagę, czy firma się rozrasta, czy stoi w miejscu, a także czy są niezbędne oszczędności. Prosta kalkulacja, biorąca pod uwagę szesznaroczną fluktuację kadr, pozwoli określić, jakie będzie zapotrzebowanie na pracowników w nadchodzącym roku. Na przykład dla firmy zakładającej 20% wzrost oraz 5% przyrost produktywności taka kalkulacja wyglądałaby następująco:

Aktualna ilość pracowników		200	200
Przeciętna fluktuacja pracowników 25%		(50)	
Ilość pozostałych pracowników	(a)	150	
Rozwój firmy oceniany na 20%			40
Zmniejszenie zapotrzebowania z tytułu zwiększenia produktywności o 5%			(10)
Zapotrzebowanie na pracowników	(b)		230

Różnica między (b) i (a) to ilość pracowników, których należy zatrudnić: $230 - 150 = 80$ osób.

Następnym krokiem w planowaniu jest wzięcie pod uwagę umiejętności i kwalifikacji nowo przyjętych pracowników wymaganych do realizacji biznesplanu.

- ◆ Tu może się przydać *analiza potrzeb szkoleniowych*, która zostanie przybliżona w rozdziale 4.
- ◆ Możesz życzyć sobie, żeby Twoja załoga pozyskała umiejętności i sposoby pracy, które sprawiłyby, że zarówno ona, jak i cała firma będą bardziej *elastyczne*, a jak do tego doprowadzić, dowiesz się z rozdziału 3.

- ◆ Możesz mieć zamiar podjąć poważne *inicyjatywy w zakresie poprawy jakości, obsługi klienta czy polepszenia komunikacji* i będziesz potrzebował podwyższenia umiejętności pracowników w tych dziedzinach.
- ◆ Wreszcie możesz chcieć, żeby firma lepiej działała jako całość, a osiągniesz to przez poprawę metod *budowania zespołu*.

W zespołach można znaleźć wybitne indywidualne talenty, niektóre osoby mogą dysponować umiejętnościami, których pozyskanie może wydawać się bardzo atrakcyjne, ale przykłady na to, jak rozczarowujące mogą być efekty nieprzezwyciężania kompleksowej polityki, są niezliczone. Korzyści z efektywnego budowania zespołu zostały przedstawione w rozdziale 3.

Mając gotowy prosty, przejrzysty, lecz elastyczny plan dotyczący zasobów ludzkich, możemy zająć się praktyczną stroną procesu wyszukiwania kandydatów i ich selekcji.

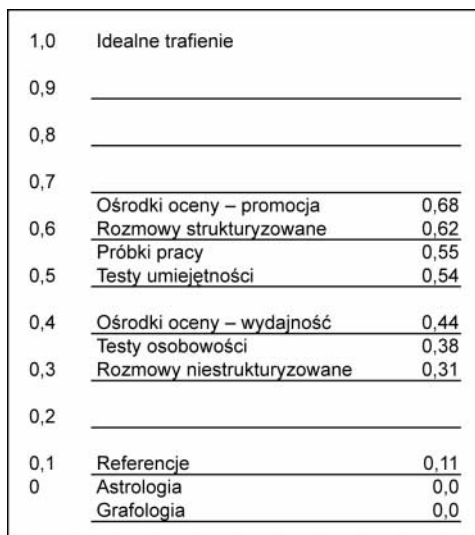
Rekrutacja

Po pierwsze, trzeba się zastanowić, *co próbujemy osiągnąć?* Proces selekcji kandydatów polega ni mniej, ni więcej na próbie przewidywania przyszłości. Naszym zamiarem jest zatrudnienie w firmie kogoś, kto wpasuje się w jej struktury, będzie dobrze pracował i nie odejdzie przez rozsądny okres czasu. Mimo że w ostatnich latach podejmowano wiele starań, by proces rekrutacji oprzeć na naukowych podstawach, większość pracodawców wciąż podejmuje ważne dla swojej firmy decyzje w oparciu o krótki życiorys kandydata i czterdziestopięciominutową rozmowę. Decyzja ta z całą pewnością jest ważką. Zły wybór może Cię naprawdę słono kosztować. Przyjrzyjmy się temu ma przykładzie przedstawiciela handlowego, który po roku pracy okazał się nieodpowiednim pracownikiem. Oto wyliczenie kosztów:

Wynagrodzenie miesięczne	3 500
Samochód, program emerytalny i dodatki	3 000
Koszt naboru (ogłoszenia, agencja pośrednictwa)	3 000
Koszt szkolenia	1 500
Koszt obsługi (szkolenie, monitorowanie, doradztwo, motywowanie itp.)	1 500
Naprawienie błędów (rabaty, anulowane umowy itp.)	10 000
Koszt całkowity	22 500
Minus szacunkowe zyski handlowca w ciągu miesiąca	5 000
Koszt rzeczywisty	17 500

Co ciekawe, wciąż zdarzają się menadżerowie, a nawet właściciele małych firm, którzy zatrudniają ludzi na zasadzie: „Cóż, damy mu szansę, a jeśli się nie sprawdzi, to się rozstaniemy”. Takie podejście jest równie rozsądne jak rwanie na kawałki banknotów pod prysznicem.

I tak, właściwy wybór jest kluczową sprawą i aby go dokonać, warto poświęcić rozsądne środki i czas. Prowadzono interesujące badania, z których wynika, że niektóre techniki pozwalają z większym prawdopodobieństwem osiągnąć sukces. Na rysunku 2.1 znajduje się ich podsumowanie.



(Źródło: Anderson i Shackleton, 1994)

Rysunek 2.1. Trafność prognostyczna różnych technik selekcji

Widać wyraźnie, że niewiele technik charakteryzuje się skutecznością choćby 50%, ale niektóre są wyraźnie lepsze od innych. Możemy na przykład od razu zrezygnować z astrologii i grafologii. Choć we Francji i kilku innych krajach są one dość powszechnie wykorzystywane, z powyższych badań wynika, że równie trafne rezultaty można osiągnąć, uzależniając decyzję o wyborze pracownika od wyniku rzutu monetą.

W niniejszym rozdziale przyjrzymy się trochę bliżej niektórym z tych technik. Zajmiemy się po kolei:

- ◆ ustaleniem, czy naprawdę istnieje wakat,
- ◆ określeniem szczegółów wakat,

- ◆ pozyskaniem kandydatów,
- ◆ zawężeniem listy kandydatów,
- ◆ rozmowami kwalifikacyjnymi z kandydatami,
- ◆ testowaniem,
- ◆ referencjami,
- ◆ składaniem propozycji.

Ustalenie, czy istnieje wakat

Wakaty pojawiają się zwykle na dwa sposoby. Albo firma rozrasta się i rozwija (włącza do oferty nowe produkty, rozszerza swój zasięg czy pozyskuje kontrakty), albo też pracownik dotychczas zajmujący dane stanowisko przestaje je zajmować. Zanim zabierzemy się do szukania nowego pracownika, warto rozważyć następujące możliwości:

- ◆ *Czy obowiązki te można powierzyć komuś z zewnątrz na zasadzie tzw. „outsourcingu”?* Jeśli jakiś zakres obowiązków nie jest ściśle związany z działalnością firmy, przekazanie pracy na zewnątrz do wyspecjalizowanej w ramach danej działalności firmy może okazać się rozwiązaniem tańszym i mniej absorbującym.
- ◆ *Czy można zreorganizować zakres obowiązków?* Czy możliwe byłoby zlikwidowanie stanowiska przez podział związanego z nim zakresu obowiązków: eliminujemy te, bez których można się obejść, i przydzielamy pozostałe innym pracownikom działu lub nawet innych działów? Można w takim przypadku zastanowić się nad wzbogaceniem obowiązków. Gdy na przykład odchodzi przełożony, to zamiast przyjmować kogoś na jego miejsce, można zwiększyć zakres obowiązków podwładnych, pozwalając im na bardziej samodzielną pracę, ale równocześnie obarczając ich większą odpowiedzialnością. Takie rozwiązanie nie tylko może być bardziej wydajne, ale może dostarczyć pracownikom ciekawszych wyzwań i przyczynić się do tego, że będą czerpali z pracy większą satysfakcję. Oczywiście trzeba też pomyśleć nad podwyżką wynagrodzenia, bo pracownicy raczej nie będą chętni do przyjęcia dodatkowych obowiązków za te same pieniądze, ale podwyższenie siedmiu czy ośmiu pracownikom uposażenia o 5% wciąż oznacza istotne oszczędności na wynagrodzeniach. Planowanie pracy i podział obowiązków zostały omówione bardziej szczegółowo w rozdziale 3.

- ◆ *Czy można zreorganizować godziny pracy?* Jeśli istnieją wątpliwości, czy stanowiska można się pozbyć bez negatywnych skutków, warto przez jakiś czas zaproponować komuś spełnianie obowiązków w ramach nadgodzin, póki sytuacja się nie wyklaruje, albo zatrudnić kogoś na część etatu, co pozwoli na pewną elastyczność, jeśli w przyszłości pracy miałyby być więcej. Nadgodziny są jednak kosztowne, a praca po godzinach rzadko sprawdza się na dłuższą metę.
- ◆ *Czy pracę można zautomatyzować?* W ostatnich latach poczyniono ogromny postęp w automatyzowaniu biura; produkcja i logistyka zostały zautomatyzowane już wcześniej. Choć całkowite zastąpienie pojedynczego pracownika przez maszynę rzadko bywa możliwe, pojawienie się wakatów może być okazją do dogłębnego przemyślenia struktury pracy i jej procesów.
- ◆ *Wreszcie musimy ustalić, czy stanowisko w ogóle wnosi wartość dodaną?* Nie przestaje zaskakiwać fakt, jak wiele, nawet w mniejszych firmach istnieje stanowisk, których przydatność nigdy nie była na poważnie rozważana. Należy takiej oceny dokonywać, za każdym razem gdy pojawi się wakat.

Określenie szczegółów wakatów

Przy określaniu szczegółów wakatów podstawowymi kwestiami są **zakres obowiązków**, opisujących, jakie obowiązki są związane z wykonywaną pracą, oraz **oczekiwania wobec kandydata**, czyli umiejętności, kwalifikacje i cechy wymagane od osoby, która zostanie zatrudniona.

Zakres obowiązków może przyjąć jedną z dwóch najbardziej rozpowszechnionych form. Może być zorientowany na zadania lub na odpowiedzialność. Na dwóch kolejnych stronach w ramach znajdują się przykładowe zakresy obowiązków.

Zakres obowiązków zorientowany na zadania

Stanowisko — sekretarka w dziale handlowym

Podlega — dyrektorowi działu handlowego

Miejsce pracy — centrala firmy

Etat — pełny etat

Opis stanowiska

Pełnienie obowiązków sekretarki, w tym redagowanie listów i raportów sprzedaży, odbieranie i wykonywanie telefonów, segregowanie dokumentów, pełnienie funkcji reprezentacyjnych podczas spotkań i obsługa biura.

Główne zadania

1. Tworzenie raportów sprzedaży, na podstawie danych dostarczanych przez regionalne zespoły sprzedaży.
2. Redagowanie listów, okólników itp. dla kierowników sprzedaży i przełożonych.
3. Obsługa korespondencji elektronicznej dla działu handlowego.
4. Telefoniczne udzielanie informacji dotyczących raportów sprzedażowych oraz zamówień.
5. Obsługa obiegu dokumentów, listów i raportów dotyczących działu.
6. Pełnienie funkcji reprezentacyjnych podczas konferencji oraz cotygodniowych spotkań.
7. Sporządzanie notatek ze spotkań i pomoc we wprowadzaniu w życie decyzji podjętych podczas zebrań w porozumieniu z właściwymi menadżerami.
8. Pełnienie innych obowiązków związanych z prawidłowym funkcjonowaniem biura działu handlowego.

Zakres obowiązków zorientowany na odpowiedzialność

Stanowisko — starszy bibliotekarz

Podlega — kierownikowi biblioteki

Miejsce pracy — biblioteka główna

Etat — pełny etat w systemie zmianowym

Zakres odpowiedzialności

Obsługa procedur w zakresie zamawiania, katalogowania i wypożyczania książek w odpowiednich przedziałach czasowych i w ramach przyznaných środków.

Kluczowe czynności

1. *Zamawianie książek.* Zamawianie odpowiednich książek, sprawdzanie, czy zostały nadesłane w przewidzianym czasie, potwierdzenie odbioru i w terminie trzech dni przesłanie kierownikowi biblioteki dokumentacji w celu autoryzowania zapłaty za fakturę.

- 2. Katalogowanie.** Zapewnienie, by dostarczane książki zostały prawidłowo skatalogowane i udostępnione do wypożyczenia w terminie ośmiu dni roboczych.
- 3. Wypożyczanie.** Obsługa wniosków o wypożyczenie i zwrotów wypożyczonych książek w przepisany termin. Notyfikowanie osób przetrzymujących książki dłużej niż dwa dni ponad wyznaczony termin, prowadzenie rejestru wypożyczeń i zwrotów.

Gdy przeanalizujemy powyższe zakresy, to dojdziemy do wniosku, że o wiele lepsza jest forma zorientowana na odpowiedzialność. Choć to, co pracownicy robią, jest ważne, o wiele ważniejsze jest to, za co są odpowiedzialni i co osiągają. Pamiętaj, że zakres obowiązków jest jedną z pierwszych szczegółowych informacji na temat stanowiska, jakie potencjalny pracownik zobaczy, warto więc jak najwcześniej zaznajomić go z zakresem odpowiedzialności, jaka będzie na nim spoczywała.

Nie ma potrzeby umieszczania w zakresie obowiązków każdego aspektu wykonywanej pracy ani aktualizowania go na bieżąco, bo zakres obowiązków jako taki nie jest dokumentem mającym moc prawną. Precyzuje tylko dodatkowe warunki umowy o pracę, a pracownik ma obowiązek wykonywania *wszystkich* innych poleceń położonych mieszczących się w granicach prawa i zdrowego rozsądku. Jednak dobrym obyczajem, który jednocześnie sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania, jest zakres obowiązków na piśmie odpowiadający zakresowi obowiązków w praktyce; powinien on być aktualizowany, gdy na stanowisku pojawia się wakat. Zakres obowiązków może też się przydać, gdy pracownik pozwie pracodawcę. Wreszcie może być użyteczny przy ocenie wydajności i ustalaniu wymagań dotyczących szkolenia, o czym będzie mowa w dwóch kolejnych rozdziałach.

Na tym etapie musisz uszczegółowić warunki umowy, w tym wynagrodzenie, godziny pracy, dni wolne i dodatki. Nie postępuj według zasady: „Zobaczmy, o jakie wynagrodzenie poprosi najlepszy kandydat”. To doprowadzi tylko do niepotrzebnego chaosu w strukturze wynagrodzeń firmy i może prowadzić do dyskryminacji. Kwestie wynagrodzeń są szerzej omówione w rozdziale 5.

Oczekiwania wobec kandydata informują potencjalnych pracowników o tym, czym powinna się charakteryzować osoba ubiegająca się o posadę. Na ich podstawie kandydaci, którzy nie spełniają oczekiwań, mogą sami zrezygnować, tym samym ograniczając liczbę chętnych. Jak się przekonamy, oczekiwania są bardzo istotnym elementem procesu zawężania

listy, w którym kwalifikacje kandydatów są porównywane z oczekiwaniami, co ułatwia wybór osób, które przejdą do następnego etapu selekcji. Zawężanie listy bez określenia oczekiwań wobec kandydata byłoby oparte nie o solidne dane, a o subiektywne odczucia.

Zanim przepisy legislacyjne zajęły się kwestią równych praw w zatrudnieniu, w oczekiwaniach wobec kandydata znajdowały się punkty, takie jak wygląd, zainteresowania czy sytuacja rodzinna. Dziś te elementy byłyby uznane za dyskryminujące. Dokonywanie wyboru kandydata na podstawie takich kwalifikacji jak gotowość do zmiany miejsca zamieszkania czy gotowość do pracy po godzinach skończyło się ostatnio przegranymi przez pracodawców sprawami sądowymi z powództwa starających się o pracę kobiet; zrezygnowano także z umieszczania w ogłoszeniach wymagań dotyczących cech fizycznych kandydata (wzrost, waga).

Dziś oczekiwania wobec kandydata koncentrują się na kwalifikacjach, doświadczeniu, umiejętnościach i kompetencjach, które firma uznaje za niezbędne do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań. Przykład oczekiwań znajduje się w tabeli 2.1.

Pozyskanie kandydatów

Gdy już określiliśmy zakres obowiązków związanych ze stanowiskiem, na które poszukujemy pracownika, a także ustaliliśmy profil kandydata, możemy zająć się wyszukiwaniem najlepszych.

Pozyskanie kandydata spośród osób zatrudnionych już w organizacji jest mało prawdopodobne, zwłaszcza w małej firmie, gdzie talenty pracownika są dobrze znane i wykorzystywane, tym niemniej takie rozwiązanie daje wiele korzyści.

- ◆ Pracownik dysponuje wiedzą na temat firmy, panujących w niej zwyczajów i jej produktów.
- ◆ Unika się dotkliwych kosztów związanych z rekrutacją.
- ◆ Załoga otrzymuje wyraźny sygnał, że firma stawia na rozwój pracowników i możliwy jest awans.
- ◆ Wdrażanie pracownika przebiega szybko i napotyka na mniejsze trudności.
- ◆ Zmiana stanowiska z punktu widzenia pracownika wiąże się z mniejszym ryzykiem niż zmiana pracodawcy.

Tabela 2.1. *Oczekiwania wobec kandydata — dyrektor oddziału agencji pośrednictwa pracy*

Wymagania	Najważniejsze	Dodatkowe
Edukacja i kwalifikacje	♦ wykształcenie średnie, matura	♦ wysokie oceny z języka polskiego i matematyki
Doświadczenie	♦ dwa-trzy lata pracy na stanowisku kierowniczym w dziale obsługi klienta lub sprzedaży	♦ doświadczenie w agencji pośrednictwa pracy ♦ doświadczenie w handlu ♦ doświadczenie w zarządzaniu
Umiejętności	♦ dobra komunikacja werbalna ♦ zarządzanie ♦ umiejętności analityczne ♦ planowanie i organizacja ♦ obsługa komputera	♦ umiejętność poprawnego pisania i biegłego liczenia ♦ orientacja biznesowa
Nastawienie	♦ motywacja ♦ lubiący współzawodnictwo ♦ zorientowanie na wyniki ♦ gotowość do inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego	♦ zorientowanie na sukces ♦ ambicja
Cechy osobowości	♦ wysokie umiejętności w zakresie relacji interpersonalnych ♦ empatia ♦ umiejętność wywierania wpływu na innych ♦ umiejętność pracy w sytuacjach stresowych ♦ elastyczność ♦ kreatywność i innowacyjność	♦ dyplomacja ♦ umiejętność kierowania i kontrolowania innych

Założmy jednak, że wśród osób zatrudnionych w firmie nie ma odpowiednich kandydatów i panuje opinia, iż przyda się zastrzyk świeżej krwi, bo wraz z nim do firmy trafią nowe umiejętności i doświadczenia. W tym momencie trzeba dokonać wyboru, czy lepiej poszukiwać w sposób bezpośredni — zamieszczając ogłoszenie — czy skorzystać z pomocy pośrednika.

Oto podmioty mogące pełnić rolę pośrednika.

- ◆ *Agencje pośrednictwa*, które wezmą na siebie cały proces rekrutacji, aż do zawężenia listy kandydatów; zaproponują kandydatów z własnych źródeł lub zamieszą ogłoszenie w imieniu firmy korzystającej z ich usług.
- ◆ *Agencje reklamowe*, które pomogą ułożyć ogłoszenie lub skomponują całą kampanię ogłoszeniową, doradzą też media, w których ogłoszenie ma się ukazać.
- ◆ *Agencje wyszukiwania wyspecjalizowanego personelu* (czyli tak zwani „łowcy głów”) wyszukają dla firmy pracowników wyższego szczebla, zwracając się bezpośrednio do odpowiednich kandydatów, zwykle zachowują przy tym pełną dyskrecję.

Każda z takich organizacji ma mocne i słabe strony, wyszczególnione w tabeli 2.2.

W wielu mniejszych firmach dyrektorowi dużo łatwiej zadzwonić do odpowiedniej agencji, niż brnąć samodzielnie przez często skomplikowany proces układania ogłoszenia, jego publikacji i obsługi przychodzących odpowiedzi. W wielu większych miastach, gdzie istnieje ograniczona ilość gazet lokalnych, zwykle należących do jednego właściciela i tam, gdzie stawki za ogłoszenia są wysokie, korzystanie z usług agencji to dobry pomysł.

Oto kilka porad dotyczących kontaktów z agencjami.

- ◆ Podejmij stałą współpracę z wybraną agencją, tak żeby mogła poznać specyfikę Twojej branży, zorientować się w kulturze pracy. (Czy praca w Twojej firmie dostarcza radości? Czy pracownicy są młodszy czy starsi? Czy warunki pracy są dobre?). Dzięki temu szybko i skutecznie odpowiadać będzie na Twoje zapotrzebowanie.
- ◆ Nie zapomnij o negocjowaniu cen, zwłaszcza jeśli często korzystasz z ich usług lub szukasz jednorazowo wielu pracowników.
- ◆ Wybierając agencje doskonale znane w całym kraju, możesz być pewien wysokiej jakości usług, ale niewielka, lokalna agencja będzie działała agresywniej, zaoferuje niższe ceny i lepszą obsługę klienta.

Tabela 2.2. Wykorzystanie zewnętrznej pomocy przy rekrutacji

Pośrednik	Plusy	Minusy
Agencje pośrednictwa pracy	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dzięki bazom danych osób poszukujących pracy są w stanie szybko zaproponować kandydatów. ◆ Korzystając z ich usług, oszczędzamy czas na przeglądanie i odsiewanie dużej ilości aplikacji. ◆ Niektóre ze specjalistycznych agencji są dobrze zorientowane w rynku pracy. Szczególnie często zdarza się to w przypadku agencji specjalizujących się w wyszukiwaniu personelu administracyjnego i informatyków. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pobierają opłatę w wysokości od 1 do 3 miesięcznych pensji kandydata ◆ Mogą nie znaleźć odpowiednich kandydatów, zwłaszcza jeśli firma nie przekazała wystarczających informacji na temat swoich wymagań. ◆ Pracownicy znalezieni za pośrednictwem agencji mają tendencje do częstych zmian miejsca pracy. Choć agencja, która ich przysłała, ze względów etycznych nie będzie im składała kolejnych propozycji, niemal na pewno znajdują się wśród klientów innych agencji, których nie krępują podobne ograniczenia.
Agencje reklamowe	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Specjaliści od reklam, biegli w układaniu przyciągających uwagę nagłówków, wykorzystaniu koloru i stylu. ◆ Dostarczają wysokiej jakości oprawę graficzną, której zwykle nie zapewnia medium publikujące ogłoszenie. ◆ Znają rynek ogłoszeń i najaktualniejsze ceny. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pobierają za swoje usługi opłatę, jednak jest ona niższa, niż można by się spodziewać, bo agencja jest w stanie wynegocjować niższe ceny ogłoszeń w wybranych mediach. ◆ Mogą skłonić zleceniodawcę, by na ogłoszenie wydał więcej, niż początkowo zamierzał.
Łowcy głów	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gdy liczy się dyskrekcja, na przykład w przypadku restrukturyzacji firmy, oni ją zapewniają. ◆ Nawet jeśli rynek jest bardzo specyficzny, na przykład poszukiwany jest kierownik działu badań do firmy farmaceutycznej, oni będą wiedzieli, gdzie szukać. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pobierają wysokie opłaty, od 25 do 50% rocznego wynagrodzenia za okres pierwszego roku. Czasami pobierają opłaty nawet wtedy, gdy nie dojdzie do podpisania umowy o pracę. ◆ Jakość świadczonych przez nich usług jest różna, dlatego ważne jest korzystanie z agencji o sprawdzonej reputacji.

Tabela 2.2. *Wykorzystanie zewnętrznej pomocy przy rekrutacji — ciąg dalszy*

Pośrednik	Plusy	Minusy
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Korzystanie z ich usług eliminuje wydatek czasu i wysiłku związany z przeglądaniem i odpowiadaniem na zgłoszenia. 	

- ◆ Poświęć trochę czasu warunkom umowy. Zapytaj, czy nie naliczają osobno opłat za ogłoszenia. Dowiedz się, czy będziesz musiał płacić za pracowników, którzy zrezygnują po kilkutygodniowym okresie próbnym. Większość agencji oferuje zniżki, jeśli pracownik odejdzie przed upływem 6 miesięcy. Na przykład pewna, mała agencja daje 100% zwrotu płatności, jeśli pracownik zwolni się przed upływem dwóch tygodni; gdy pracuje dłużej, firma oferuje zniżkę, która zmniejsza się aż do 25%, jeśli odejdzie pomiędzy szóstym a ósmym tygodniem.

Choć usługi agencji bywają niezastąpione, są też kosztowne. Przy założeniu prowizji w wysokości 25 % koszt zatrudnienia dwóch urzędników z rocznym wynagrodzeniem w wysokości 30 000 zł każdy wyniesie 15 000 zł. Za mniejsze pieniądze można kupić solidnie przygotowane ogłoszenia w wielu mediach. Warto czasami, a nawet regularnie sprawdzać, jaka będzie odpowiedź na ofertę pracy opublikowaną w gazecie.

Ogłoszenia

Najpierw omówimy kilka kwestii związanych z ogłoszeniami, następnie przejdziemy do ich układania i wreszcie wspomnimy o pewnych nowinkach technologicznych związanych z internetem.

Poszukując pracowników na większość stanowisk, najprawdopodobniej będziesz chciał opublikować swoją ofertę w lokalnej gazecie. Jednak w przypadku specjalistów i kadry kierowniczej lokalna gazeta ma zbyt mały zasięg, by dotrzeć do wystarczającej liczby potencjalnych kandydatów. Wtedy lepszym rozwiązaniem będzie skorzystanie z usług prasy regionalnej lub ogólnokrajowej albo z prasy branżowej. W tabeli 2.3 znajdują się przykładowe media i ceny obowiązujące w roku 2004.

Tabela 2.3. *Przykładowe media i ceny*

Posada	Medium	Cena (połowa roku 2004)
Programista	<i>Rzeczpospolita</i>	9 600 złotych netto za ogłoszenie ogólnokrajowe formatu 145x248 mm.
Dyrektor ds. marketingu	<i>Businessman Magazine</i>	19 500 złotych netto za ½ kolumny redakcyjnej.
Menadżer — spółdzielnia mieszkaniowa	<i>Gazeta Wyborcza</i> — poniedziałkowe wydanie	1 800 złotych netto za regionalnie ukazujące się ogłoszenie formatu 148x118 mm.
Menadżer ds. zasobów ludzkich	<i>Gazeta Wyborcza</i>	28 200 złotych netto za pół strony w pełnym kolorze, cały kraj.

Powyższe ceny są cenami wyjściowymi, które zwykle można negocjować. Niezwykle ważną sprawą jest, aby ogłoszenie, na które wydamy sporo pieniędzy, było dobrze zaprojektowane i miało wysokiej jakości oprawę graficzną, czego raczej nie zapewni nam przygotowanie go samodzielnie. Mała poligrafia jest już bardzo rozwinięta, ale oferowana oprawa graficzna wciąż jest bardzo prymitywna, a niewiele osób jest wystarczająco kreatywnych, by tekst i grafikę połączyć w efektowne ogłoszenie. Ponieważ starasz się dotrzeć do konkretnego odbiorcy, najlepiej pozostawić zaprojektowanie ogłoszenia ekspertom, a konkretnie agencji reklamowej. Zaproponują projekty dostosowane do Twoich konkretnych potrzeb. Być może powiedzą, iż samo projektowanie ogłoszenia jest darmowe, ale pamiętaj, że zwykle naliczana jest prowizja od każdej publikacji. Musisz to z góry ustalić z agencją, bo prowizja za taki darmowy projekt może w sumie wynieść całkiem sporo. Musisz mieć świadomość, że ludzie, z których usług korzystasz, pobierają procent od rocznego wynagrodzenia, jakie oferujesz osobie rekrutowanej, a nie są to małe pieniądze.

W przypadku ogłoszeń umieszczanych w lokalnych gazetach masz do wyboru, czy chcesz sam dostarczyć projekt ogłoszenia, czy po prostu wysłać tekst (a czasami też logo) i zdać się na nich. Za tę usługę nie zapłacisz dodatkowo, ale rezultaty są trudne do przewidzenia, zależą od tego, kto składał Twoje ogłoszenie i czy mógł mu poświęcić trochę czasu. Jeśli tylko Twoja firma może poradzić sobie z podstawami DTP, lepiej

złożyć takie ogłoszenie samemu. To daje możliwość poeksperymentowania z tekstem, układem ramek, umieszczeniem logo i reszty oprawy graficznej, a także wielkością i ogólnym wyglądem ogłoszenia.

Projektowanie ogłoszenia

Czy istnieją jakieś żelazne zasady projektowania ogłoszeń? Z całą pewnością nie wolno zapominać o trzech podstawowych cechach dobrego ogłoszenia.

- ◆ Musi przyciągać uwagę.
- ◆ Musi wzbudzać i utrzymywać zainteresowanie.
- ◆ Musi zachęcać do działania.

Przyjrzymy się kolejno każdej z nich.

Żeby skutecznie konkurować z innymi ofertami pracy, musisz **przyciągnąć uwagę**. Możesz to osiągnąć przez:

- ◆ użycie odważnych i niestandardowych nagłówek (poniżej znajdziesz kilka przykładów),
- ◆ uwypuklenie stanowiska i lokalizacji miejsca pracy czy nazwy firmy lub branży,
- ◆ wykorzystanie efektownej grafiki (patrz rysunek 2.2),
- ◆ wykorzystanie pełnego koloru lub kolorowych elementów (to pociągnie za sobą dodatkowe koszty),
- ◆ uzgodnienie z wydawcą dobrego miejsca, w którym zostanie umieszczona reklama (to też kosztuje).

Odważne i niestandardowe nagłówki

Opportuni Responsibili Flexibili

Aby otrzymać to, czego pragniesz, wystarczy dodać „tea”.

(Ogłoszenie producenta herbaty Tetley. W języku angielskim po dodaniu na końcu „tea”, czyli herbata, powyższe wyrazy będą brzmiały jak *szansa*, *odpowiedzialność*, *elastyczność*).

„Był to dzień, w którym eksplodowała moja babcia”.

(Ogłoszenie o poszukiwaniu sprzedawców do sieci księgarń, nawiązujące do książki „The Crow Road” Iana Banksa).

Kto późno przychodzi...

(Ogłoszenie o poszukiwaniu do pracy absolwentów umieszczone przez Radę Miasta Cambridge).

Nie rozpoczynaj kariery w przypadkowej firmie.

Dołącz do najlepszych !

(Ogłoszenie o poszukiwaniu pracowników do firmy doradczej).

Zastanów się, co robisz

Nie znasz słów „nie”, „nie da się”, „to niemożliwe”

.... TAK NIE

Wiesz, gdzie w tej chwili wykopane są największe dołki pod nowe inwestycje w naszym mieście?

.... TAK NIE

Uważasz, że sprzedaż to nie tylko pełna wyzwania gra, ale przede wszystkim doradztwo i wiedza?

.... TAK NIE

Odpowiedziałeś „tak” na wszystkie nasze pytania?

Zastanów się co chciałbyś robić...

Zastanów się, czy nie z nami....

(Ogłoszenie o poszukiwaniu pracowników do zespołu doradców ds. reklamy w jednej z grup radiowych).



Absolwenci²

Właśnie zaczynasz budować swoją karierę zawodową. W Ernst & Young nigdy nie przestaniesz rozwijać się. Będziemy wiele od Ciebie wymagać, ale w zamian dużo inwestować, abyś mógł stale poszerzać swoje kompetencje.

Pracując w dynamicznym i pełnym wyzwania środowisku zdobędziesz międzynarodowe doświadczenie. Będziesz miał również szansę współpracować z najlepszymi specjalistami, którzy pomogą Ci zrealizować Twoje ambicje zawodowe.

Dołączysz do nas jako asystent w jednym z wybranych przez Ciebie działów. Zaczyniesz od intensywnego szkolenia, które pozwoli Ci poznać stosowaną metodologię i narzędzia oraz sposób pracy. Wkrótce potem rozpoczniesz pracę nad projektami. Stajesz się członkiem różnych zespołów kierowanych przez doświadczonych kolegów. Stopniowo będziesz podejmował pracę nad coraz bardziej złożonymi projektami,

w których będziesz uczestniczyć od momentu ich wstępnej dokumentacji po zamknięciu. W ciągu następnych lat spędzonych w Ernst & Young będziesz mógł m.in. zdobyć uprawnienia biegłego rewidenta, doradcy podatkowego oraz przystąpić do egzaminów np. ACCA czy CISA.

Szybkość, z jaką będziesz pokonywał kolejne etapy ścieżki kariery zależy od Twoich osiągnięć ocenianych w sposób rzetelny i obiektywny.

Rysunek 2.2. Sugestywne hasła i przyciągająca uwagę grafika

² Treść ogłoszenia wraz ze zdjęciem pochodzi ze strony internetowej

http://www.ey.com/global/content.nsf/Poland/Careers_-_Graduates

Jeśli ze stanowiskiem łączy się samochód służbowy, koniecznie umieść to w ogłoszeniu.

Jednak samo przyciągnięcie na chwilę czyjejs uwagi nie wystarczy. **Zainteresowanie trzeba podtrzymać**, co oznacza, że w ogłoszeniu zawierać się muszą właściwe informacje na temat oferowanego stanowiska, firmy, dodatków, rodzaju pracy i wymaganych od kandydata kwalifikacji, a wszystko to powinno być podane w interesujący i atrakcyjny sposób. Podsumowując, stwierdzamy, że ogłoszenie musi zawierać:

- ◆ *Krótki opis firmy, na przykład:*
 - ◆ Struś, lider w branży utylizacji odpadów na Śląsku.
 - ◆ Kowalcomp to szybko rozwijająca się firma informatyczna specjalizująca się we wdrażaniu rozwiązań sieciowych.
 - ◆ GTS to młoda, lecz wpływowa firma świadcząca usługi klientom z branży energetycznej.
- ◆ *Krótki opis stanowiska*, objaśniający, na czym ma polegać praca. Oto kilka dobrych przykładów:
 - ◆ Przewodzenie zespołowi złożonemu z pięciu inżynierów i analityków w projektowaniu i testowaniu oprogramowania produkcyjnego.
 - ◆ Współpraca ze wspólnotami lokalnymi w ramach wspierania i animacji lokalnych inicjatyw ekologicznych.
 - ◆ Zarządzanie projektem badającym wpływ Regionalnych Igrzysk Sportowych Dzieci i Młodzieży w roku 2002 na rozwój inicjatyw sportowych oraz wkład w ocenę etycznej strony polityki i procedur państwowych organów odpowiedzialnych za rozwój sportu.
- ◆ *Krótki opis idealnego kandydata*. To w praktyce wyciąg z wymagań wobec kandydata, powinien zawierać pożądane umiejętności, kwalifikacje, doświadczenie i cechy charakteru. Przykładowy opis, dotyczący inspektora kontroli jakości w branży budowlanej, znajduje się w ramce na sąsiedniej stronie.
- ◆ *Inne ważne informacje*, w których zawierać się mogą atrakcyjne dodatki, takie jak dodatkowe świadczenie w związku ze zmianą miejsca zamieszkania, elastyczne godziny pracy i program emerytalny.

Ostatni etap to **zachęcenie do działania** — przekaz musi być wystarczająco mocny, by potencjalni kandydaci przeczytali go do końca, po czym uczynili wysiłek i poświęcili czas na zgłoszenie swojej kandydatury

w opisany sposób. Zwykle polega to na wysłaniu swojego *curriculum vitae* albo zadzwonieniu lub wysłaniu e-maila w celu otrzymania pakietu informacyjnego. Taki pakiet zawiera formularz zgłoszeniowy, zakres obowiązków, wymagania wobec kandydata i dodatkowe informacje na temat firmy, na przykład w formie broszury.

Inspektor kontroli jakości

- ◆ Praktyczna znajomość bieżących technologii budowlanych i wymagań wobec nowo budowanych budynków mieszkalnych.
- ◆ Wykształcenie wyższe kierunkowe oraz przynajmniej trzy lata praktyki w zawodzie.
- ◆ Umiejętność sprawnej komunikacji z kierownictwem budowy, podwykonawcami a przede wszystkim inwestorami.
- ◆ Umiejętność podejmowania ważnych decyzji związanych z kontrolą jakości w celu uzyskania jak najlepszego produktu oraz skutecznego radzenia sobie z kwestiami wynikłymi po zakończeniu budowy.
- ◆ Ważne prawo jazdy.

Zarówno wysyłanie CV, jak i wypełnianie formularza zgłoszeniowego mają swoje plusy. Kandydaci generalnie wolą wysłać swoje CV wraz z listem motywacyjnym, wierząc, że zawarli w nich wszystkie istotne informacje. Mogą uznać, że wolą ubiegać się o posadę w firmie, w której proces naboru jest prosty, zamiast w tej, która wymaga od kandydatów pracochłonnego wypełniania długiego formularza zgłoszeniowego.

Jednak z punktu widzenia pracodawcy lepiej korzystać z formularzy zgłoszeniowych, bo na podstawie informacji zawartych w identycznie skonstruowanych formularzach łatwiej dokonać selekcji. W CV mogą zostać pominięte niekorzystne dla kandydata fakty, na przykład brak ważnego prawa jazdy czy dyscyplinarne zwolnienie z poprzedniej posady. Kandydaci mogą też pominąć swój wiek albo przedstawić swoją historię zawodową nie chronologicznie, a w porządku, który ukryje istotną dziurę w okresach zatrudnienia. Z badań wynika, że w około 25% CV znajdują się nieścisłości lub istotne braki. Jeśli kandydaci nie są na tyle zdeterminowani, by wypełnić formularz zgłoszeniowy, nie zależy im specjalnie na dostaniu posady.

Można zastosować rozwiązanie kompromisowe, poprosić o przesłanie CV, na podstawie których można w miarę szybko zawęzić listę kandydatów, a tych, którzy na niej pozostaną, zaprosić na rozmowę kwalifikacyjną, na której mają się zjawić wraz z wypełnionym formularzem. Pozwoli on wyjaśnić wszelkie wątpliwości i wychwycić ewentualne braki w CV.

Czasami w ogłoszeniu warto zamieścić nazwisko osoby, do której można zadzwonić po dodatkowe informacje. Jeśli równocześnie przyjmujemy więcej osób, można rozważyć zorganizowanie dnia otwartego w którymś z lokalnych hoteli, gdzie kandydaci mogą po prostu przyjść i zostawić swoje CV.

Formularze zgłoszeniowe

Przeznaczeniem formularzy zgłoszeniowych jest dostarczenie pełnych, istotnych i zwięzłych informacji, które przydadzą się w procesie rekrutacji i selekcji. Powinny zostać skonstruowane tak, by były przyjazne dla wypełniającego, układ strony musi być przejrzysty, pytania jednoznaczne a całość niezbyt długa. To surowe wymagania i większość formularzy zgłoszeniowych ich nie spełnia, gdyż są albo mało czytelne, albo po prostu o wiele za długie.

Czy wystarczy jeden formularz? Przy naborze na typowe stanowisko biurowe wymagane informacje ograniczają się w praktyce do faktów — zwykle wystarczy podanie danych osobowych, informacji o wykształceniu, kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. To można zmieścić w dwustronicowym formularzu. Przykładowy formularz tego typu znajduje się na rysunku 2.3 — jest to dwustronicowy formularz rozbity na trzy strony.

W przypadku stanowisk wyższego szczebla trzeba pozwolić kandydatom na opisanie dotychczasowego doświadczenia zawodowego, omówienie motywacji i oczekiwań oraz wyjaśnienie, dlaczego uważają, że są odpowiednimi kandydatami na dane stanowisko. To zwykle wymaga czterostronicowego formularza.

NAZWA FIRMY – LOGO itp.	
FORMULARZ ZGŁOSZENIOWY	
Stanowisko	Pełny etat Część etatu
DANE OSOBOWE	
Imię i nazwisko.....	Telefon.....
Adres.....	
.....	
..... Kod pocztowy.....	
Data urodzenia.....	Prawo jazdy? Tak/Nie
Kategoria prawa jazdy	
.....	
.....	
Czy aby zostać zatrudnionym w Polsce, potrzebuje Pan/Pani pozwolenia na pracę?	
.....	
Czy pracował/a Pan/Pani dla naszej firmy poprzednio?	Tak/Nie
Jeśli tak, proszę podać szczegóły.	
.....	
Czy został/a Pan/Pani skazany/a prawomocnym wyrokiem sądu?	Tak/Nie
Jeśli tak, proszę podać szczegóły.	
.....	
WYKSZTAŁCENIE I DOSKONALENIE ZAWODOWE	
<u>Szkoła średnia</u> <u>Od</u> <u>Do</u> <u>Profil</u>	
<u>Szkoła wyższa</u>	
<u>Inne</u>	

Rysunek 2.3. Formularz zgłoszeniowy

Szczegóły ukończonych kursów lub zdobytych uprawnień

<u>Rok</u>	<u>Szkołący</u>	<u>Długość szkolenia</u>	<u>Temat</u>

PRZEBIEG ZATRUDNIENIA

Proszę jako pierwsze wpisać aktualne miejsce zatrudnienia, a następnie kolejne w odwrotnym porządku chronologicznym

<u>Pracodawca</u>	<u>Od</u>	<u>Do</u>	<u>Stanowisko</u>	<u>Krótki opis</u>

<u>Wynagrodzenie</u>	<u>Powód zwolnienia</u>

UWAGI WŁASNE

Poniżej proszę wpisać własne uwagi, które w Pana/Pani mniemaniu mogą pomóc w otrzymaniu pracy. Na przykład proszę wymienić posiadane przez Pana/Panią przydatne na tym stanowisku umiejętności, dodatkowe doświadczenie oraz zainteresowania, o ile mają związek z pracą, o którą się Pan/Pani ubiega. Może Pan/Pani napisać tu o osiągnięciach zawodowych i innych.

Czy gotowy/a jest Pan/Pani pracować na nocną zmianę?

Poza miejscem zamieszkania?

Za granicą?

Rysunek 2.3. Formularz zgłoszeniowy — ciąg dalszy

STAN ZDROWIA	
Proszę określić swój aktualny stan zdrowia (krzyżykiem) Bardzo dobry ... Dobry ... Przeciętny ... Słaby ...	
Proszę opisać.	
Proszę opisać, jak często i z jakiego powodu korzystał/a Pan/Pani ze zwolnienia chorobowego w ciągu ostatnich dwóch lat.	
Zaświadczam, że podane przeze mnie informacje są prawdziwe i pełne pod każdym względem. Przyjmuję do wiadomości, że podczas rekrutacji mogę zostać poproszony o dokumenty potwierdzające informacje zawarte w formularzu. Jeśli któraś z nich okaże się fałszywa w całości lub w części, oferta zatrudnienia zostanie uznana za niebyłą.	
Podpis ...	Data ...
WYPEŁNIA PRZYJMUJĄCY	
Rozmowę przeprowadził	W dniu
Uwagi przyjmującego	
Załączone dokumenty	

Rysunek 2.3. Formularz zgłoszeniowy — ciąg dalszy

Korzystanie z dwóch różnych formularzy może jednak doprowadzić do pewnego zamieszania, zwłaszcza w przypadku stanowisk średniego szczebla. Pozostanie przy jednym, dłuższym formularzu oznacza jednak, że wszyscy kandydaci będą musieli brnąć przez sekcje z motywacjami, oczekiwaniami i uzasadnieniami, co może odstręczyć potencjalnie dobrych pracowników. Biorąc pod uwagę wszystkie za i przeciw, stwierdzam, że najlepszym rozwiązaniem są dwa formularze, nawet jeśli firma jest niewielka.

Kilka rzeczy, których w ogłoszeniach należy się wystrzegać

- ◆ Nie umieszczaj w nim rzeczy nieistotnych, na przykład:
 - ◆ „GRANTRON to filia REI-Inżynieria”. Kogo to interesuje?
 - ◆ „Kandydat na to stanowisko powinien wyróżniać się punktualnością”. Czy to zniechęci osoby niepunktualne?
- ◆ Nie wyszczególniaj mało istotnych dodatków, na przykład ubezpieczenia na życie. Nikt nigdy nie dokonywał wyboru pracy na podstawie takich przesłanek. Jeśli ktoś jest nimi zainteresowany, zawsze może zapytać w czasie rozmowy kwalifikacyjnej.
- ◆ Nie próbuj upychać w ogłoszeniu zbyt dużej ilości informacji — chcesz tylko przyciągnąć uwagę kandydatów zainteresowanych podjęciem pracy w Twojej firmie i skłonić ich do wysłania dokumentów. Nie masz możliwości zmieścić w ogłoszeniu wszystkiego, czego byś chciał.
- ◆ Postaraj się, aby ogłoszenie odpowiadało wizerunkowi firmy — ogłoszenie instytucji zajmującej się dobroczynnością powinno być proste i konkretne, zaś ogłoszenie firmy zajmującej się doradztwem powinno być kreatywne, a nawet lekko ekstrawaganckie.

Przepisy o równouprawnieniu raczej nie pozwalają na pytania natury osobistej, o stan cywilny czy liczbę dzieci. Takich pytań należy unikać.

Metody alternatywne

W zastępstwie ogłoszeń publikowanych w prasie lub jako ich uzupełnienie można wykorzystać inne metody naboru nowych pracowników, w tym „pocztę pantoflową”, kontakt z osobami, które złożyły aplikacje w poprzednim naborze i ulotki. Mogą to być metody bardzo skuteczne, ale wykorzystując je, nie wolno zapominać o kwestiach poruszonych w tabeli 2.4.

Nie zapominaj o innych niedrogich kanałach reklamowych, takich jak tablice korkowe przed wejściem do firmy czy nawet rozwieszenie ofert w lokalnych sklepach. Nie spodziewaj się po nich strumienia kandydatów, ale z całą pewnością możesz w ten sposób znaleźć kilku pracowników mieszkających w okolicy. Dopilnuj, by sekretariat był powiadomiony o sytuacji i poinstruowany, jak radzić sobie z kandydatami, na przykład rozdawać chętnym pakiety informacyjne (albo przynajmniej formularze zgłoszeniowe).

Tabela 2.4. *Alternatywne lub dodatkowe metody naboru pracowników*

	Korzyści	Czynniki ryzyka
Komunikacja nieformalna, w tym szukanie kandydatów wśród krewnych lub znajomych	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bardzo proste i tanie. ◆ Można zwiększyć szanse znalezienia kandydata, oferując premię pracownikowi, z którego polecenia osoba zostanie zatrudniona. ◆ Całkiem prawdopodobne, że kandydat będzie już coś wiedział na temat firmy i stanowiska, które ma objąć. ◆ Kandydat powinien łatwo dostosować się do kultury firmy i panujących w niej zwyczajów. ◆ Nie trzeba przesiewać dużej ilości podań. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jeśli to jedyna metoda rekrutacji, lista potencjalnych kandydatów będzie dość krótka. ◆ Kandydaci z zewnątrz nie będą mieli szans na dotarcie do oferty. ◆ Jeśli firma zatrudnia głównie osoby jednej płci, taki sposób rekrutacji może zostać uznany (za granicą już tak bywało) za dyskryminujący.
Kontaktowanie się z osobami, które kiedyś składały podanie o pracę	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bardzo proste i tanie. ◆ Kandydaci już przeszli przez rozmowę kwalifikacyjną, ale nie zostali zatrudnieni, dlatego proces selekcji będzie szybki. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Od czasu, gdy kandydat składał podanie, warunki oferowane na danym stanowisku mogły się zmienić. ◆ Kandydat mógł w międzyczasie znaleźć pracę. ◆ Trzeba utrzymywać bazę danych takich kandydatów i co jakiś ją aktualizować (usuwając tych, którzy składali podanie o pracę zbyt dawno temu).

Wykorzystanie nowoczesnej technologii w procesie rekrutacji

Większość firm związanych z branżą informatyczną i wiele dużych przedsiębiorstw prowadzi nabór pracowników za pośrednictwem internetu. Ta metoda szczególnie dobrze sprawdza się przy naborze na dużą skalę, na przykład przy zatrudnianiu absolwentów, ale można ją też z powodzeniem wykorzystywać w przypadku pojedynczych wakatów. Przeglądając strony internetowe dowolnej dużej firmy, najprawdopodobniej znajdziemy wśród nich stronę, na której będą wymienione oferty pracy i zaproszenie do wypełnienia formularza w wersji elektronicznej.

Taki sposób naboru nie jest trudny do przygotowania, a bardzo przyjazny w użytkowaniu, kandydaci bardzo szybko dostają odpowiedzi na formularze wypełniane na stronach WWW. Sprawy techniczne możesz zlecić firmie lub osobie, które obsługują stronę WWW Twojej firmy. Listę kandydatów zgłaszających się przez internet można szybko i bez problemu zawęzić (patrz dalej). Ten sposób rekrutacji ma jednak trzy minusy. Po pierwsze, większość potencjalnych kandydatów nie będzie wiedziała, gdzie szukać informacji o wolnych posadach w małej firmie, więc ilość chętnych pozyskanych w ten sposób będzie niewielka. Po drugie, zgłoszenia spływają stopniowo w dłuższym okresie czasu, a nie praktycznie jednorazowo w odpowiedzi na ofertę opublikowaną w prasie. Dlatego internet jest dobry, jeśli nabór ma trwać dłużej, na przykład kiedy firma stale się rozwija; szczególnie użyteczny wtedy, gdy oferta dotyczy posady dla informatyków i specjalistów albo oferuje pracę dla absolwentów, gdzie przez cały rok szuka się kandydatów, którzy rozpoczną pracę w jednym miesiącu. I wreszcie po trzecie, bardzo ważną rzeczą jest, by witryna firmy była na bieżąco aktualizowana, a z tym, jak praktyka dowodzi, zwykle są problemy.

Innym rozwiązaniem w przypadku rekrutacji przez internet jest publikacja ogłoszenia w prasie i odesłanie zainteresowanych do zarejestrowania się na stronie internetowej firmy. Tu można umieścić nie tylko informacje o wakującym stanowisku, lecz także firmie, jej pozycji na rynku, misji, wizji, wartościach czy możliwościach kariery. Sposób ten umożliwia utworzenie wewnętrznej bazy danych, z której będziemy mogli korzystać przy okazji kolejnych procesów rekrutacyjnych na podobne stanowisko.

Nie oznacza to więc, że należy rezygnować z tej metody rekrutacji. Niektóre firmy były mile zaskoczone ofertami złożonymi przez klientów, którzy z ciekawości zajrzeli na stronę WWW po dokonaniu jakiegoś zakupu. Dużo zależy od tego, jakiego rodzaju produkty czy usługi firma oferuje, jak dobrze jest znana oraz jakiego rodzaju osoby (klienci) odwiedzają witrynę firmy.

Alternatywnym rozwiązaniem jest oczywiście skorzystanie z usług firmy prowadzącej stronę WWW z ofertami pracy, takiej jak www.pracuj.pl czy www3.jobs.pl, która pokieruje chętnych bezpośrednio do Ciebie. Największe firmy w tej branży szczerzą się tym, że równocześnie na ich stronach znajduje się 10 tysięcy ofert pracy, a zagląda na nie ponad 9 milionów użytkowników sieci. Większość ofert jest prezentowana przez 60 dni, a umieszczając swoją ofertę, zostaniesz dokładnie poinstruowany, jak to zrobić. Opłaty zmieniają się z miesiąca na miesiąc, dlatego też musisz sam zajrzeć na te strony i zorientować się w kosztach takiej usługi.

Zawężanie listy kandydatów

Zawężanie listy kandydatów polega na wybraniu spośród wszystkich podań tytu, ile osób może zostać zaproszonych na rozmowę kwalifikacyjną. Właściwym sposobem, by tego dokonać, jest porównywanie kandydatów z wymaganiami. Ci, którzy nie spełniają *najważniejszych* wymagań, nie powinni być brani pod uwagę na to konkretne stanowisko (choć można rozważyć zaproponowanie im innego). Musisz być pewien, że — odrzucając kandydaturę — nikogo nie dyskryminujesz i nie odrzucasz ze względu na płeć, stan cywilny czy inwalidztwo (więcej na ten temat w rozdziale 7.).

Lista osób, które przejdą przez to sito, będzie już krótsza. Stos podań może się skurczyć do rozsądnych rozmiarów, do następnego etapu powinno przejść od czterech do siedmiu kandydatów na każde stanowisko. Jeśli jesteś w tej dobrej sytuacji, że lista odpowiednich kandydatów przekracza tę liczbę, będziesz musiał przeprowadzić *dodatkową* selekcję, wymagającą przypisania kandydatom wartości punktowej. Może to wyglądać na przykład tak:

Doświadczenie zawodowe	maksymalnie 20 punktów
Umiejętności	maksymalnie 20 punktów
Kwalifikacje	maksymalnie 10 punktów
Miejsce zamieszkania	maksymalnie 5 punktów
Inne	5 punktów
Suma	60 punktów

Najlepiej będzie, jeśli poszczególnych kandydatów punktować będą niezależnie dwie różne osoby, które na samym końcu porównają wyniki. Na rozmowę kwalifikacyjną powinno zostać zaproszonych pięciu lub sześciu kandydatów, którzy uzyskali najwięcej punktów. Cały ten proces może się wydawać przesadny, ale z doświadczeń wynika, że wcale nie wymaga poświęcenia dużej ilości czasu, a uzyskanie właściwych wyników jest tu sprawą kluczową. W takich przypadkach wykorzystanie tej metody jest zwykle wystarczającą obroną, jeśli proces zostanie właściwie przeprowadzony.

Garstka przedsiębiorstw stosuje zautomatyzowany proces wstępnej selekcji kandydatów, którzy zgłaszają się telefonicznie lub przez internet. Kandydat za pomocą klawiatury telefonu lub komputera musi odpowiadać na kolejne pytania na zasadzie testu wyboru. Pytania najczęściej związane są z doświadczeniem lub umiejętnościami kandydata, aczkolwiek niektóre badają jego predyspozycje, sprawdzają, jak zachowałby się w hipotetycznej sytuacji, na przykład w stosunku do niezadowolonego klienta. System na podstawie udzielonych odpowiedzi albo dopuści kandydata do dalszego etapu, albo go odrzuci. Jeśli kandydat zostanie dopuszczony, system automatycznie ustali termin rozmowy kwalifikacyjnej i przekaże dalsze szczegóły. Istnieją bardziej wysublimowane systemy, umożliwiające automatyczne badanie CV oraz formularzy zgłoszeniowych i punktowanie kandydatów za umiejętności, doświadczenie itp. Wdrożenie takiego systemu jest oczywiście kosztowne, dlatego spośród małych firm podobne rozwiązania stosują praktycznie wyłącznie firmy z branży zaawansowanych technologii.

Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna to sposób wybrania najlepszego kandydata znany i praktykowany od setek lat. Przetrwała jako główna metoda selekcji, bo jest stosunkowo mało kosztowna. Co więcej, przed podpisaniem

jakiegokolwiek umowy o pracę niezbędna jest wymiana informacji i bezpośredni kontakt. Większość osób przeprowadzających rozmowy kwalifikacyjne jest przekonana, że robią to właściwie, ale w niewielu przypadkach to przekonanie jest uzasadnione. Oto kilka najczęściej spotykanych błędów, popełnianych przez ludzi, którzy zajmują się rozmowami kwalifikacyjnymi.

- ◆ *Podjmując decyzję, opierają się na intuicji.* Szkoła rekrutacji firmowana przez zdanie: „Mam przeczucie, że ta osoba się sprawdzi (nie sprawdzi) i nie potrzebuję żadnych danych, które mogłyby to potwierdzić” wciąż ma rozlicznych zwolenników. Zwykle taka opinia bazuje na jednym sukcesie z przeszłości, który zatarł wspomnienie o wielu nietrafnych decyzjach podjętych na podobnej zasadzie.
- ◆ *Preferują kandydatów podobnych do siebie.* Badania wskazują wyraźnie, że większość osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne lepiej postrzega kandydatów mających podobne cechy, zainteresowania i spojrzenie na świat, mniejszą uwagę przykładając do tego, w jakim stopniu kandydat pasuje do wymagań.
- ◆ *Myslą stereotypami.* Mimo iż ocenianie kandydatów na podstawie ich płci, rasy lub wieku jest nielegalne, prowadzący — zwykle nieświadomie — pozwalają, by stereotypy utrudniały im trzeźwą ocenę.
- ◆ *Podjmują pochopne decyzje.* Badania wykazują, że czas między rozpoczęciem rozmowy a podjęciem decyzji to mniej niż cztery minuty. Zamiast spokojnie i wnikliwie przyrzeć się umiejętnościom oraz doświadczeniu kandydata, a następnie porównać je z wymaganiami, przeprowadzający rozmowę chcą jak najszybciej podjąć ostateczną decyzję.
- ◆ *Za dużo mówią.* Osoba przeprowadzająca rozmowę powinna mówić przez 20% czasu jej trwania, a słuchać przez pozostałe 80% czasu. Tylko wysłuchując tego, co ma do powiedzenia kandydat, oceniający może podjąć właściwą decyzję. Oczywiście, kandydatowi należy opisać stanowisko, o które się ubiega, w jak najjaśniejszych barwach, a także odpowiedzieć na wszystkie pytania, ale na to wystarczy te 20% czasu.
- ◆ *Nie udaje im się wystarczająco wy badać kandydata.* Głównie dlatego, że za dużo mówią, nie poświęcają wystarczająco dużo czasu na uważne

zbadanie doświadczeń zawodowych i nastawienia kandydata. Podstawową sprawą jest upewnienie się, że to, co mówi kandydat, jest spójne, a jego życiorys zawodowy nie kryje żadnych przykrych niespodzianek. Czy w CV jest luka? Dlaczego kandydat zrezygnował z poprzedniej pracy, choć podobno tak świetnie w niej sobie radził? Dlaczego miał nie najlepsze kontakty ze swoim poprzednim menadżerem? Czy, odpowiadając na pytania prowadzącego, wahał się lub mówił niejasno?

- ◆ *Wybierają pod presją.* Osoba prowadząca rozmowę zdaje sobie sprawę, że jeśli wśród zaproszonych kandydatów nie znajdzie się żaden odpowiedni, to firma zostanie narażona na straty z powodu opóźnień. Zwykle wpada wtedy w panikę i buduje sobie korzystniejszy obraz kandydata, który robi na niej najlepsze wrażenie, nawet jeśli jego kandydatura ma poważne braki i nie zgadza się z wymaganiami.
- ◆ *Nie mogą poradzić sobie z otrzymywanymi informacjami.* Prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych jest o wiele trudniejsze, niż się wydaje na pierwszy rzut oka. Prowadzący musi wiedzieć, co chce osiągnąć, uważnie słuchać odpowiedzi i zapamiętywać najważniejsze szczegóły, mózgi większości osób po prostu sobie z tym nie radzą. Dlatego właśnie decyzja nie powinna zależeć wyłącznie od opinii jednej osoby prowadzącej rozmowę.
- ◆ *Rozmowa jest chaotyczna.* Zbyt wiele rozmów kwalifikacyjnych jest przeprowadzanych w luźnej atmosferze, w której rozmowa o stawianych potencjalnemu pracownikowi wymaganiach i jego umiejętnościach miesza się z wymianą anegdotek. Na kolejnych stronach przyjrzymy się temu, jak powinna wyglądać ustrukturyzowana rozmowa, gdyż tylko taka rozmowa to klucz do sukcesu.
- ◆ *Są źle zorganizowani.* Spóźniają się na rozmowę lub zanadto ją przedłużają, pozwalają osobom trzecim na przerywanie spotkania, gubią CV kandydata, zapominają o zwrocie wydatków albo są po prostu nieuprzejmi — wszystko to może sprawić, że kandydat zrezygnuje z ubiegania się o posadę w danej firmie.

Zatem w jaki sposób należy właściwie przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne? W następujących podrozdziałach znajduje się kilka porad na ten temat.

Niech w przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych zaangażowane będą dwie osoby

Jedna osoba może wystarczyć do przeprowadzenia wstępnej rozmowy, ale nie powinna samodzielnie podejmować decyzji o przyjęciu. Co prawda, kandydat wobec jednej osoby będzie bardziej szczerzy, ale jeśli prowadzących będzie więcej, będą mogli równocześnie słuchać odpowiedzi, robić notatki i zastanawiać się nad kolejnym pytaniem. Co więcej, ostatnio zdarzało się, że odrzuceni kandydaci podawali niedoszłego pracodawcę do sądu, oskarżając o dyskryminację ze względu na rasę czy płeć, a jeśli rozmowę przeprowadzała tylko jedna osoba, trudno takie oskarżenie obalić. Rozmowa panelowa (w której po stronie pracodawcy biorą udział więcej niż dwie osoby) jest niepraktyczna, kosztowna i z punktu widzenia logistyki trudna do zorganizowania. Dwie osoby, w tym przyszły bezpośredni przełożony kandydata, to najczęściej najlepsze rozwiązanie.

Właściwe przygotowanie

Niżej przedstawiam elementy właściwego przygotowania.

- ◆ Obaj prowadzący powinni uzgodnić ze sobą sposób prowadzenia rozmowy — kto będzie zadawał pytania, na jaki temat i jak będą sporządzane notatki.
- ◆ Formularz zgłoszeniowy (CV) powinien zostać uważnie przeanalizowany, a wszelkie niejasności wychwycone, tak żeby można było zapytać o nie podczas rozmowy.
- ◆ Termin i czas rozmowy powinny być realistyczne. Niewiele rozmów kwalifikacyjnych zabiera mniej niż 30 minut, a rozmowy z kandydatami na handlowców, specjalistów, menadżerów i kontrolerów powinny trwać przynajmniej 45 minut. Nie powinno się umawiać więcej niż pięciu kandydatów na jeden dzień. Rozmowy są męczące i nawet najlepszym prowadzącym mogą się pomieszać kandydaci, jeśli będzie ich zbyt wielu.
- ◆ W celu lepszej identyfikacji kandydatów możesz poprosić o dołączenie do podania fotografii albo zorganizować szybkie zdjęcie przed rozpoczęciem rozmowy. Większości kandydatów żadna z tych opcji raczej się nie spodoba, a niektórzy mogą

podejrzewać potencjalną dyskryminację ze względu na wygląd, ale zdjęcie z całą pewnością pomaga prowadzącym w podjęciu ostatecznej decyzji.

- ◆ Gabinet powinien być odpowiednio przygotowany, należy zadbać o to, żeby nikt w rozmowie nie przeszkadzał. Zamiast zadawać pytania zza biurka, lepiej postarać się o nieco mniej formalną oprawę. Trzeba też zapewnić miejsce, w którym kandydaci będą czekali na swoją kolej.
- ◆ Powinno się tak umówić kandydatów, żeby ten, który rokuje największe nadzieje, był przesłuchiwany jako pierwszy. Będzie on punktem odniesienia, do którego można porównywać innych kandydatów.
- ◆ Prowadzący powinni uzgodnić ze sobą system oceniania kandydatów, bazujący na wymaganiach stawianych przez firmę, podobny do tego, który był wykorzystywany podczas zawężania listy.

Niech rozmowa kwalifikacyjna posiada strukturę

Rysunek 2.1 na początku rozdziału wskazuje na to, że rozmowy ustrukturyzowane charakteryzują się o wiele większą skutecznością niż rozmowy, którym brakuje struktury. Ustrukturyzowana rozmowa to rozmowa, na którą składa się zaplanowany logiczny ciąg pytań, mających na celu uzyskanie rzetelnych informacji. Każdy kandydat odpowiada na podobne, jeśli nie te same pytania, co sprawia, że porównanie kandydatów ze sobą jest o wiele łatwiejsze. Proces ten ma dwa aspekty.

Po pierwsze, należy ustalić *kolejność*, w jakiej zostaną zadane pytania. Zwykle zaczyna się od omówienia aktualnego miejsca pracy kandydata albo też posady, na której ostatnio był zatrudniony, po czym przechodzi się dalej, przez kolejne trzy lub cztery (trzy lub cztery zwykle wystarczą). Przy każdym miejscu pracy należy wypytać o wszystkie fakty (czym się zajmował kandydat, jak długo, czy awansował itp.), a następnie ustalić, czy doświadczenia te pasują do aktualnej oferty i czy kandydat spełnia wymagania. Należy również ocenić, czy kandydat sprawdzał się na poprzednich posadach i dowiedzieć się, dlaczego zmieniał pracę. Przy okazji omawiania każdej posady można też omówić szkolenia i zdobyte kwalifikacje albo też zająć się nimi osobno. Na koniec powinno zostawić się pytania dotyczące motywacji kandydata i jego planów zawodowych.

Po drugie, należy zaplanować strukturę pytań. Żeby ustalić, czy kandydat odpowiada oczekiwaniom, można zadawać pytania sytuacyjne lub hipotetyczne. Polega to na nakreśleniu konkretnego scenariusza, zwykle związanego z pracą, którą kandydat potencjalnie będzie wykonywać i zapytaniu, w jaki sposób wybrnąłby z danej sytuacji. Można też spytać, czy kandydat miał już w swojej karierze zawodowej do czynienia z takimi przypadkami i jak sobie z nimi radził. Możesz ocenić odpowiedź, porównując zachowanie kandydata do tego, co, według Ciebie, jest właściwą reakcją na daną sytuację. W ramce na tej i następnej stronie znajduje się przykładowe pytanie.

Przykładowe pytanie sytuacyjne lub hipotetyczne

Pytanie hipotetyczne

Oto hipotetyczna sytuacja, wymyślona na użytek rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatami na stanowisko dyrektora ds. marketingu i public relations w niewielkiej firmie meblarskiej:

Jest 9:30 rano. O 10:00 masz spotkanie z handlowcami regionalnymi, które odbywa się raz na trzy miesiące, a niektórzy uczestnicy, by wziąć w nim udział, muszą dojechać z daleka, co więcej, omawiane będą na nim pewne ważne kwestie. Umówiłeś się na godzinę 11:00 z dyrektorem finansowym, aby przedyskutować z nim budżet na rok następny. Spotkanie będzie trwało aż do lunchu, po którym masz porozmawiać indywidualnie z trzema handlowcami na temat spraw związanych z regionem. O 15:30 masz spotkanie z dyrektorem naczelnym.

Odebrałeś właśnie telefon od dziennikarki, piszącej duży artykuł na temat mebli, która chce opisać w nim produkty Twojej firmy. Potrzebuje szczegółowych informacji, jest przy tym zaniepokojona, bo rok temu ukazał się artykuł, w którym kwestionowano jakość waszych wyrobów. Poprosiła o faks z odpowiedziami na kilka pytań i wysłanie kogoś z najnowszymi broszurami (siedziba wydawnictwa znajduje się kilka ulic dalej), zapowiedziała też, że o 10:30 zadzwoni znowu, mając nadzieję na dłuższą rozmowę. Artykuł idzie do druku wieczorem. Jak postąpisz?

Odpowiedź

Jak w każdej sytuacji, jest wiele dodatkowych szczegółów, których znajomość ułatwiłaby udzielenie odpowiedzi. Dodatkowe punkty należą się kandydatowi, który zada rozsądne pytania. (Czy już ktoś rozmawiał z tą dziennikarką? Jak opiniotwórcza jest ta gazeta? Czy ktoś inny mógłby poprowadzić spotkanie? Jak ważne jest spotkanie z dyrektorem naczelnym? itp.).

Można uznać, że idealnie byłoby rozwiązać tę hipotetyczną sytuację w sposób następujący:

Należy wysłać faks i posłańca z informacjami, o które prosi dziennikarka. Ponieważ artykuł może mieć krytyczną wagę dla firmy, należy dołożyć wszelkich starań i użyć wszelkich środków, żeby wywrzeć na autorce jak najlepsze wrażenie. Powinno się zaproponować spotkanie podczas wczesnego lunchu w celu przedyskutowania publikacji, zwłaszcza tego, jak wiele się zmieniło od czasów tamtego feralnego artykułu — można opowiedzieć o zdobytych nagrodach itp. Reszta dnia powinna zostać podporządkowana spotkaniu z dziennikarką. Należy rozpocząć spotkanie, wyjaśnić sytuację i rozdzielić między członków zespołu punkty programu do poprowadzenia. Trzeba zadbać o to, by dyrektor naczelny i dyrektor finansowy wiedzieli, co się dzieje — dyrektor finansowy być może będzie mógł poprowadzić spotkanie. Należy przesunąć godziny indywidualnych spotkań z handlowcami i z dyrektorem naczelnym. Na lunch z dziennikarką należy zarezerwować stół w pobliskiej restauracji cieszącej się dobrą opinią.

Odpowiedź udzielona przez kandydata powinna zostać oceniona w skali od 1 do 10.

Trzeba pamiętać, żeby stosować zarówno **otwarte**, jak i **zamknięte pytania**. Zamknięte pytania zadaje się w celu ustalenia konkretnych faktów:

- ◆ Kiedy zdobył/a pan/pani uprawnienia biegłego księgowego?
- ◆ Czy został/a pan/pani z ostatniej posady zwolniony/a w trybie dyscyplinarnym?

Jeśli pożądaną jest, żeby kandydaci udzielili szerszych informacji i generalnie bardziej się otworzyli, zadaje się pytania o charakterze otwartym:

- ◆ Dlaczego zdecydował/a się pan/pani na odejście z poprzedniego miejsca pracy?
- ◆ Co podoba się panu/pani w pracy z klientami?
- ◆ Jakie cechy według pana/pani najlepiej predysponują pana/panią do objęcia kierowniczego stanowiska?
- ◆ Proszę opowiedzieć mi o problemach, z jakimi się pan/pani spotkał/a, pełniąc funkcję kierowniczą.
- ◆ Jak poradził/a sobie pan/pani z przejściem z pracy w sektorze budżetowym do pracy w sektorze prywatnym?
- ◆ Kiedy pan/pani zrozumiał/a, że jego/jej prawdziwym powołaniem jest praca przy szkoleniu innych?

Im większe doświadczenie ma prowadzący, tym lepiej opanuje sztukę mieszania pytań otwartych (których powinna być większość) z zamkniętymi. Na przykład, prowadząc rozmowę z kandydatem ubiegającym się o stanowisko kierownicze, powinno się zadawać otwarte pytania o doświadczenia w kierowaniu zespołem i opinie na temat tego, jak to się powinno dobrze robić. W międzyczasie warto wtrącić zamknięte pytania o to, jak długo kandydat pracował na kierowniczym stanowisku i czy był karany naganą przez pracodawcę za źle wykonaną pracę, niewłaściwe nastawienie czy spóźnianie się do pracy.

Jeśli prowadzący chce poznać szczegóły życiorysu zawodowego kandydata, prawdę o jego nastawieniu i stosunku do pracy, zadaje **pytania badające**. Jeśli na przykład zauważy niewielką niezgodność między datą odejścia z jednej firmy a datą zatrudnienia w drugiej i wyczuje, że okoliczności odejścia nie były zbyt przyjazne, może wy badać sytuację, zadając takie pytania:

- ◆ Z tego, co pan/pani mówi, wnioskuję, że nie był/a pan/pani zupełnie zadowolony/a z pracy w „Hamulce Jankowski”. Jak długo szukał/a pan/i okazji do zmiany miejsca pracy?
- ◆ Czy ma pan/pani jakieś powody, by uważać, że pański przełożony był z pana/pani pracy niezadowolony? Muszę tu zaznaczyć, że być może poprosimy go o opinię na pana/pani temat.
- ◆ Czy odszedł/odeszła pan/pani z pracy dobrowolnie, czy został/a zwolniony/a?
- ◆ Czy pomiędzy odejściem z „Hamulce Jankowski” a zatrudnieniem się w „Układy Wydechowe Malon” miał/a pan/pani jakąś przerwę w pracy?

Doświadczeni prowadzący zwykle badają, po prostu zachęcając kandydatów, którzy skończyli odpowiadać na pytania, „proszę mówić dalej” lub „proszę opowiedzieć mi o tym coś więcej” lub pytają „czy był jakiś inny powód”, po czym pozwalają kandydatowi rozwinąć odpowiedź. Dzięki takim sztuczkom albo wychodzi na jaw cała prawda, albo też kandydaci wpadają w pułapkę własnej nieprawdomówności. To kolejny dobry powód, dla którego ważne jest, by rozmowę kwalifikacyjną przeprowadzały dwie osoby, tak żeby jedna mogła badać dalej, podczas gdy druga notuje uwagi. Takie metody mogą się wydawać podobne do policyjnych metod przesłuchiwania świadków, ale są niezbędnym zabezpieczeniem pozwalającym na wyłapanie kluczowych faktów, mogących wpłynąć na ostateczną decyzję.

Ostatnia uwaga na temat przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych: przez cały czas prowadzący muszą być uprzejmi. Nie powinni przerywać kandydatom ani pomagać im w odpowiedziach, chyba że kandydaci są młodzi, zdenerwowani lub niedoświadczeni i jest im potrzebne wsparcie. Niepotrzebne lub zbyt agresywne badanie kandydata może zniechęcić do podjęcia pracy w firmie, której kierownictwo jest nieuprzejme, zbyt podejrzliwe albo jedno i drugie. O uprzejmym traktowaniu kandydata nie należy zapominać nawet po zakończeniu rozmowy, trzeba wtedy upewnić się, że nie ma żadnych dodatkowych pytań, poinformować jasno na temat następnego etapu rekrutacji i podziękować za przybycie. Osobom, które zdają się być mocnymi kandydatami, warto zaproponować krótką wycieczkę po zakładzie, zwłaszcza jeśli jest to zakład produkcyjny.

Testy

Jakie rodzaje testów są dostępne?

Zasadniczo istnieją trzy rodzaje testów: testy umiejętności, testy predyspozycji oraz testy osobowości.

Testy umiejętności służą do oceniania posiadanych przez kandydata umiejętności, czy to umysłowych, czy fizycznych, w tym liczenia, sprawności zmysłów i zdolności motorycznych. Testować można umiejętności bezpośrednio związane z pracą, na przykład umiejętność bezwzrokowego pisania na klawiaturze, układania cegieł czy montowania instalacji. Istnieje sporo gotowych testów opracowanych z myślą o typowych zawodach, ale jeżeli pracownicy zatrudniani są często, można pomyśleć o skonstruowaniu własnych.

Testy predyspozycji podobnie służą weryfikowaniu umiejętności, z tą różnicą, że oceniają umiejętności potencjalne, a nie posiadane; pozwalają stwierdzić, czy kandydat sprawdzi się na stanowisku wymagającym umiejętności programowania albo umiejętności technicznych.

Testy osobowości, czy **testy psychometryczne**, próbują zmierzyć wybrane cechy osobowości czy temperament kandydata. Ocenie podlegają cechy, takie jak pewność siebie, samodyscyplina, sumienność, twórcze myślenie i stabilność emocjonalna. Należy zauważyć, że tego rodzaju testu nie można po prostu zdać albo oblać. Kandydaci, odnosząc się do serii stwierdzeń w rodzaju „Gdy raz się na coś zdecyduję, nie powinienem

zmieniać zdania”, muszą albo potwierdzać, albo zaprzeczać, albo oceniać w pięciostopniowej skali, jak bardzo się z nimi zgadzają. Większość takich testów przeprowadza się za pomocą komputera, kandydaci wpisują swoje odpowiedzi bezpośrednio z klawiatury, dzięki czemu wydruk z wynikami jest gotowy bardzo szybko.

Testować, czy nie testować?

Należy zacząć od spojrzenia jeszcze raz na rysunek 2.1, gdzie widać, że testy całkiem skutecznie sprawdzają się przy ocenie kandydata. Prócz tego mają następujące plusy:

- ◆ Dostarczają informacji, które są trudne do odkrycia podczas rozmowy. Kandydaci mogą próbować Cię przekonać, że są dobrze zorganizowani, zależy im, są chętni do podejmowania wyzwań i nowocześni, ale niezależny test psychometryczny da na te tematy prawdziwy pogląd.
- ◆ Kandydaci będą postrzegać proces selekcji, w którym wykorzystuje się testy, jako bardziej obiektywny, wykorzystanie testów buduje też profesjonalny wizerunek firmy.
- ◆ Ponieważ wiele testów jest wykorzystywanych już od jakiegoś czasu, można, analizując ich rezultaty, poznać przeciętne wyniki kandydatów ubiegających się o posadę handlowca lub stanowisko kierownicze.
- ◆ Niektóre testy umiejętności i predyspozycji są stosunkowo tanie i można je przeprowadzić szybko i bez trudu.

Jednak testy mają też ciemne strony:

- ◆ Większość instytucji dostarczających testy (zwłaszcza testy psychometryczne) wymaga, żeby przeprowadzał je wykwalifikowany personel. To oznacza, że koszt przeprowadzania takich testów może okazać się całkiem znaczny.
- ◆ Wyjaśnianie rezultatów, zwłaszcza osobom, którym poszło nie najlepiej, może być trudne i czasochłonne.
- ◆ Szyte na miarę testy mogą wyglądać amatorsko i zawsze pozostają wątpliwości co do ich rzeczywistej przydatności.

Dlatego też testy powinny być wykorzystywane okazjnie, gdy jesteś przekonany, że dzięki ich wynikom będzie można wyłuskać właściwych kandydatów. W przypadku testów umiejętności i predyspozycji należy

ustalić minimalną ilość punktów, którą muszą kandydaci uzyskać, żeby przejść do następnego etapu selekcji. Dla testów psychometrycznych zadanie jest trudniejsze, trzeba stworzyć pożądany profil osobowości, tak żeby odsiać kandydatów, którzy zbyt od niego odstają.

Oto przykład. Dobrze znane przedsiębiorstwo piwowskie, które trapięone było coraz częstszymi przypadkami zrywania umów agencyjnych, oszustwami i niską dochodowością, postanowiło stworzyć profile osobowości swoich najlepszych agentów. Rezultaty były zaskakujące. Dotąd od właściciela pubu oczekiwano, żeby był otwarty, serdeczny i spokojny, a tymczasem okazało się, że najlepsze wyniki osiągają ajenci charakteryzujący się praktycznością, ostrożnością, uwagą i przezornością. Przedsiębiorstwo dostrzegło, że te puby, które przynosiły dochody, dobrze radziły sobie z natłokiem klientów w weekendy, oferowały smaczne i zróżnicowane jedzenie oraz dobrze zarządzały finansami, w tym wynagrodzeniami dla pracowników niższego szczebla. Od tego czasu firma zaczęła korzystać z testów psychometrycznych, by wybrać kandydatów najlepiej pasujących do profilu, co zaowocowało wyraźnym spadkiem rotacji agentów i zwiększyło zyski.

Jeśli więc zachodzi potrzeba zatrudnienia wyspecjalizowanych pracowników i zamierza się przy tym korzystać z pomocy agencji, koniecznie należy ustalić profil wzorcowy przed rozpoczęciem testów. Testy przeprowadzone bez uprzednio stworzonej specyfikacji nie są warte zmarnowanego czasu i pieniędzy.

Ostatnie ostrzeżenie. Na adres firmy mogą trafić oferty od samozwańczych ekspertów proponujących znakomite nowe zestawy testów po bardzo rozsądnych cenach. Zanim zdecydujemy się skorzystać z takiej oferty, trzeba się upewnić, że firma, która ją składa, jest przygotowana i uprawniona do przeprowadzania testów oraz ich interpretowania, należy też poprosić o udzielenie informacji na temat *trafności* testu. Trafność testu zachowana jest wtedy, gdy test naprawdę mierzy to, co ma mierzyć, a trafność prognostyczna jest tu kluczową miarą. Ocena trafności wymaga monitorowania pracowników, którzy przechodzili taki test, w celu sprawdzenia, jak trafna okazała się ocena pracownika dokonana na bazie wyników testu względem jego rzeczywistych, późniejszych zachowań.

British Psychological Society³ stwierdza, że typowa trafność prognostyczna wynosi 0.35 dla testów umiejętności i predyspozycji oraz 0.15 dla

³ Brytyjskie Towarzystwo Psychologiczne — *przyp. tłum.*

testów osobowości, czyli powinieneś interesować się tylko testami, których wiarygodność jest równa lub wyższa od wymienionych. Należy poprosić dostawców testu o dane dotyczące norm i poziomu trafności. Warto też, by dostawca udostępnił listę firm aktualnie korzystających z jego produktu, tak żeby można było skontaktować się z nimi i podzielić doświadczeniami. Powinno się raczej unikać dostawców testów, którzy nie będą skłonni udzielić wymaganych informacji.

W którym momencie powinno się przeprowadzać testy?

W procesie selekcji testy powinny odbywać się równolegle z rozmową kwalifikacyjną. Czasami po wstępnej rozmowie obiecujący kandydaci są proszeni o przystąpienie do testu. Alternatywnie, można kandydatom, którzy znaleźli się na liście wybranych do rozmowy, wręczyć testy, gdy zjawią się na umówioną godzinę, a ich rezultaty przedyskutować na początku rozmowy. Nie jest specjalnie ważne, który sposób zostanie wybrany. Ważne jest to, żeby testy były wykorzystywane tylko jako pomoc przy dokonywaniu wyboru. Nie powinno się opierać decyzji o zatrudnieniu kandydata tylko na wynikach uzyskanych w teście.

Centra oceny (assessment centers)

Przy zatrudnianiu kadry kierowniczej i obiecujących absolwentów warto skorzystać z metody polegającej na całodniowej sesji rozmów i testów, organizowanej przez centra oceny. W czasie takiej sesji wykorzystuje się symulowane środowisko pracy, całą baterię testów umiejętności, predyspozycji, psychometrycznych, ćwiczenia z pracy zespołowej i prezentacji grupy. Koszt takiego programu, zorganizowanego przez doświadczoną i autoryzowaną firmę, wynosi od 10 000 do 20 000 złotych w zależności od ilości kandydatów i wykorzystanych testów. Niezbędna przy takiej sesji będzie obecność dwóch lub trzech menadżerów z Twojej firmy, którzy pomogą w dostosowaniu testów i ocenie wyników.

Centra oceny mogą się poszczycić wysoką trafnością prognostyczną (patrz rysunek 2.1), a taka metoda rekrutacji, choć nieco stresująca, może być też doskonałą zabawą dla uczestników i obsługi.

Przykład wykorzystania metod centrum oceny i zintegrowania ich z kulturą firmy został przedstawiony w przypadku 2.1, opisującym procedury towarzystwa lotniczego easyJet.

Przypadek 2.1. Metody oceny easyJet

W roku 2001 easyJet zatrudnił 250 pilotów i korzystał z dobrodziejstw tego, że dopiero raczkował na rynku i wciąż postrzegano go jako organizację niewielką i pozbawioną wad wielkiej korporacji. Jednak, żeby udało się utrzymać zaplanowaną ekspansję w wysokości 25% rocznie, firma musi każdego roku zatrudnić 140 nowych pilotów.

Firma zachęca do składania podań o pracę za pośrednictwem internetu i co tydzień tą drogą zgłasza się około stu chętnych. Chętni poddawani są wymagającym testom za pomocą metod centrum oceny i trafiają do wielkiej bazy danych pilotów. Młodzi piloci mogą liczyć na zatrudnienie w ciągu następnych pięciu lat. Kluczowym elementem procesu selekcji jest rozmowa, podczas której poddane zostają ocenie zarówno cechy osobowości, jak i przygotowanie techniczne kandydata. Cechy, jakie firma chętnie widzi u swoich pilotów, to szacunek dla procedur połączony z silnym, niezależnym charakterem. Najważniejsze w procesie oceny jest ustalenie tego, czy kandydat zintegruje się z kulturą organizacyjną easyJet.

To przekłada się na niestosowaną powszechnie praktykę bezustannego motywowania pracowników do uczenia się. Istnieje „komisja kulturowa”, do której należą pracownicy ze wszystkich działów firmy, ona też spełnia rolę przedstawicielstwa pracowników. Pracownicy postrzegają politykę firmy jako dającą im możliwość nauczenia się sposobów kreatywnego myślenia.

Piloci są na jakiś czas kierowani do pracy w Luton, a ich starsi koledzy zachęcani do zaproszenia nowicjuszy na drinka i zapoznania ich ze zwyczajami panującymi w easyJet. Pod całą tą niezależnością i nieformalnymi stosunkami, którymi cieszą się pracownicy, jest ukryta struktura szkoleniowa, przez którą kierownictwo może zachęcać pracowników do nauki, zamiast po prostu fundować kursy. Na przykład program poznania siebie to pięciodniowe szkolenie zawierające elementy budowania samoświadomości, kreatywności i analizowania, w jaki sposób inni rozwiązują problemy.

(Źródło: Pollock, 2001)

Referencje

Propozycja pracy, nawet nieformalna, nie powinna zostać złożona, dopóki nie zostaną sprawdzone referencje kandydata.

Gdy podjęta zostanie decyzja o wyborze jednego z kandydatów, normalną sprawą jest skontaktowanie się z poprzednimi pracodawcami w celu sprawdzenia udzielonych przez niego informacji i upewnienia się, że w kandydaturze nie ma żadnego haczyka.

Referencje to w praktyce jeden z najsłabszych punktów zarządzania zasobami ludzkimi. Większość firm domaga się pisemnych referencji, ale efekty takich zabiegów są wyjątkowo mizerne. Albo takie referencje nigdy nie nadchodzą, albo też stanowią zbiór oklepanych frazesów, które nie są szczególnie wiarygodne, a często są niekompletne, nie zawierają istotnych informacji, od których może zależeć złożenie lub nie oferty pracy kandydatowi. Czasem trzeba między wierszami doszukiwać się ukrytych znaczeń (jeśli ktoś ma opinię „towarzyskiego i swobodnego w nawiązywaniu kontaktów”, może to oznaczać na przykład, że za dużo pije). Osoby udzielające referencji boją się, że jeśli udzielą zbyt szczegółowych informacji, mogą zostać pozwane do sądu, ale tak naprawdę bardziej ryzykują, iż zostaną pozwane, jeśli udzielą informacji niepełnych lub niezgodnych z prawdą. Dlatego też lepiej w ogóle zrezygnować z referencji na piśmie, chyba że praca ma związek z bezpieczeństwem lub z dziećmi i osobami specjalnej troski, gdzie wyczerpujące pisemne referencje są absolutnie konieczne. W innych przypadkach po prostu szkoda czasu i energii.

Tak samo mało użyteczne jest zasięgnięcie informacji na temat kandydata u jego aktualnego pracodawcy. Zdarza się (choć jest to zachowanie wysoce nieprofesjonalne), że pracodawca wystawi pracownikowi zdecydowanie zaniżoną opinię po prostu dlatego, że woli zatrzymać go u siebie. Pracodawca może też nie mieć zielonego pojęcia, że jego pracownik przymierza się do zmiany miejsca pracy. Może też wystawić mu znakomite referencje tylko po to, żeby się go pozbyć! Choć takie przypadki stanowią mniejszość, nigdy nie można mieć całkowitej pewności, że pozyskane w ten sposób informacje są wiarygodne.

Najlepszym rozwiązaniem jest zdobycie podczas rozmowy kwalifikacyjnej nazwisk i telefonów osób, będących przełożonymi kandydata nie w aktualnym, a w *poprzednim* miejscu pracy. Czasami okaże się, że gdy poinformujesz kandydata, że zamierzasz zwrócić się do nich o wystawienie mu opinii, nagle stanie się on o wiele bardziej chętny do wyjaśniania okoliczności, w jakich się z nimi rozstał!

Można następnie zadzwonić do podanych osób, wyjaśnić, że ma się zamiar przyjąć danego kandydata do pracy i poprosić o odpowiedź na kilka szybkich, prostych pytań. Po pierwsze, należy sprawdzić, kiedy tam pracował i na jakim stanowisku. Następnie poznać powód, dlaczego odszedł z pracy i czy osoba, z którą rozmawiasz, rozważyłaby ponowne

jego przyjęcie. Wreszcie, czy istnieje jakiś powód, dla którego kandydat nie powinien zostać przyjęty na proponowane stanowisko. Wsłuchuj się uważnie w odpowiedzi, szukaj chwil zawahania i w razie konieczności badaj temat. Taka rozmowa może w poważny sposób wpłynąć na decyzję o zatrudnieniu.

Nie jest roztropne przedstawianie jakiegokolwiek oferty, zanim kandydat nie wyjdzie obronną ręką z takiej rozmowy. Mimo iż propozycje pracy zwykle zawierają klauzulę, że są ważne wyłącznie w przypadku uzyskania zadowalających referencji, proces wycofywania się z propozycji po uzyskaniu referencji niesatysfakcjonujących jest zwykle bardzo nieprzyjemny. Kandydat może w międzyczasie wręczyć wypowiedzenie swojemu aktualnemu pracodawcy, a referencje mogą być udzielone przez niezyczliwą osobę albo dotyczyć okoliczności, które już nie mają miejsca. O wiele lepiej zebrać opinie na temat kandydata przed zaproponowaniem mu objęcia posady. Wreszcie, poza przypadkami zatrudniania osób bezpośrednio po szkole, nie warto brać pod uwagę opinii wystawianych przez przyjaciół i znajomych kandydata, którzy w swej ocenie raczej nie będą obiektywni.

W podsumowaniu stwierdzamy, że referencje powinny być traktowane tylko jako jeden z elementów większej całości. Tak samo jak w przypadku testów, decyzji nie należy opierać tylko na referencjach. Opinia osoby trzeciej zawsze będzie subiektywna i niepełna, biorąca pod uwagę zamknięty okres. Z czasem ludzie się zmieniają, młodszy wspaniale się rozwijają pod warunkiem, że rozwijają się w życzliwym, pomocnym i dostarczającym nowych wyzwań środowisku.

Składanie propozycji pracy

Po przeprowadzeniu wszystkich rozmów kwalifikacyjnych i testów został znaleziony przynajmniej jeden kandydat, który spełnia wymagania i może się pochwalić satysfakcjonującymi referencjami. Jeśli takiego nie ma, nie należy „brać co jest” — to wielkie ryzyko, którego w większości przypadków będzie się gorzko żałować. Trzeba zacisnąć zęby i zacząć poszukiwania od początku, po ponownym przemyśleniu wymagań. Jeśli zadowalających kandydatów mamy więcej, nie tylko jednego, ostateczny wybór należeć powinien do osoby, która będzie jego bezpośrednim przełożonym, żeby zmniejszyć ryzyko zgrzytów.

Gdy praca zespołowa ma na obsadzonym stanowisku kluczową wartość, może być pożądane włączenie do procesu decyzyjnego pozostałych członków zespołu. Kandydaci z zawężonej listy powinni zostać zaproszeni na spotkanie z zespołem i mieć okazję krótkiego zaprezentowania się. Po takim spotkaniu zespół mógłby ustalić swoje typy. Dzięki takiej polityce nowy członek zwykle zostaje lepiej przyjęty przez współpracowników.

Propozycja powinna zostać telefonicznie przedstawiona zwycięskiemu kandydatowi, a gdy ten się zgodzi (i gdy ewentualnie zostaną poczynione ostatecznie ustalenia w kwestii wynagrodzenia i dodatków), należy ustalić datę rozpoczęcia pracy. Następnie powinna zostać sporządzona pisemna oferta zawierająca:

- ◆ oferowane stanowisko;
- ◆ datę rozpoczęcia pracy;
- ◆ początkowe wynagrodzenie i ustalenia dotyczące warunków jego wzrostu, zwłaszcza w ciągu pierwszego roku;
- ◆ ofertę pomocy w zmianie miejsca zamieszkania (jeśli zachodzi taka potrzeba);
- ◆ szczegóły dotyczące samochodu służbowego i w razie potrzeby limitów na paliwo;
- ◆ szczegóły dotyczące formy potwierdzenia przyjęcia propozycji (kandydat zwykle jest proszony o potwierdzenie swojej zgody na kopii listu i odesłanie go w załączonej kopercie);
- ◆ inne dodatkowe świadczenia, o których nie było mowy wcześniej (w tym ubezpieczenie medyczne i od następstw nieszczęśliwych wypadków, rabaty dla pracowników, miejsce parkingowe);
- ◆ prośbę o dostarczenie pierwszego dnia dokumentów potwierdzających uprawnienia (na przykład prawa jazdy) oraz kwalifikacje, które nie zostały złożone w toku naboru.

Za przyjętą propozycją musi iść formalna „umowa o pracę”. Należy też w tym momencie poinformować kandydatów, którzy odpadli przy ostatecznej selekcji, że znajdują się na liście rezerwowej. Jest to zarówno kwestia grzeczności, jak i dobre zabezpieczenie na wypadek, gdyby nagle pojawił się kolejny podobny wakat.

Informowanie odrzuconych kandydatów

W tej materii w ostatnich latach wykształciły się dwie różne praktyki. Niektóre organizacje po prostu nie zwracają sobie głowy informowaniem odrzuconych kandydatów o wynikach selekcji, zakładając, że jeśli kandydat w ciągu trzech do czterech tygodni nie otrzyma zaproszenia na podpisanie umowy, może uznać, że znalazł się ktoś lepszy od niego. Taka praktyka z całą pewnością pozwala oszczędzić parę groszy, ale jest nieelegancka i ogólnie źle świadczy o panujących zwyczajach. Jeśli nie ma czasu ani pieniędzy, by indywidualnie skontaktować się z każdym odrzuconym kandydatem, powinno się wysłać szablonowe pismo informujące, że ze względu na wielkie zainteresowanie ofertą bezpośredni kontakt jest niemożliwy, ale dane kandydata zostaną zachowane w bazie firmy i w razie pojawienia się możliwości zatrudnienia będzie on natychmiast powiadomiony.

Druga praktyka polega na informowaniu odrzuconych kandydatów, z jakich powodów ich kandydatura przepadła. Choć dla kandydatów może to być bardzo cenna informacja, nie jest to łatwe i jeśli chętnych było wielu, może zamienić się w logistyczny koszmar, dlatego w przypadku małej firmy o ograniczonych zasobach lepiej takiego rozwiązania unikać.

Działanie w granicach prawa

W rozdziale 4. znajdują się wymagania, które musi spełniać umowa o pracę, zaś w rozdziale 7. — niebezpieczeństwa związane z przepisami o równouprawnieniu.

Utrzymanie pracowników

Dobrze przeprowadzony nabór sprawi, że firma pozyska do pracy właściwych ludzi, ale ci ludzie niekoniecznie w niej zostaną. Pozostała część książki poświęcona jest sposobom na utrzymanie wartościowych pracowników w firmie i sprawienie, by dokładali się do jej sukcesu. W poniższej ramce znajduje się zbiór wskazówek na dobry początek spisanych przez Robina Daviesa.

Jak skłonić pracowników do pozostania w firmie?

- ◆ *Zadbaj o uczucie przynależności.* Poświęć czas na podsygnięcie zaangażowania i energii nowo zatrudnionych. Wskaż im mentora, który ich wprowadzi do firmy, a jego postawa będzie gwarantowała, że poczują się na właściwym miejscu.
- ◆ *Unikaj natłoku informacji.* Zaplanuj z góry formalny okres wprowadzenia w ten sposób, by nowi pracownicy uczyli się wszystkiego stopniowo, mając solidną bazę dla przyswojonych informacji, a nie za jednym zamachem tykali suchą teorię.
- ◆ *Plać godziwie.* Wypłacaj wynagrodzenia zgodne z oczekiwaniami nowo przyjętych i z warunkami panującymi na rynku pracy.
- ◆ *Zacznij od razu.* Przygotuj się już od pierwszego dnia, upewnij się, że masz wszystkie niezbędne materiały, daj im kopie najświeższych gazetek wewnętrznych i poinformuj o wszelkich zmianach ich dotyczących, które zaszły od rozmowy kwalifikacyjnej.
- ◆ *Stwórz plan rozwoju zawodowego,* oparty na ich możliwościach i potrzebach. To pomaga w trwałym scementowaniu związku pomiędzy oboma stronami. W planie możesz ująć rzeczy, które nie dotyczą bezpośrednio ich codziennych obowiązków, takie jak uczestnictwo w grupach projektowych, możliwość tymczasowego oddelegowania do innej pracy czy jednorazowe zadania.
- ◆ *Bądź elastyczny.* Pamiętaj, że satysfakcja z pracy zależy nie tylko od rodzaju wykonywanej pracy, ale też od usposobienia tego, kto ją wykonuje. Elastyczni pracownicy zwykle są bardziej zaangażowani, odporniejsi i łatwiej się dostosowują.
- ◆ *Nie ignoruj wartości.* Pracownicy mogli zatrudnić się w Twojej firmie ze względu na system wartości, który przedstawiono im podczas rozmowy kwalifikacyjnej, upewnij się więc, że on naprawdę istnieje.

(Źródło: na podstawie Daviesa, 2001)

Posłowie

Czy powinno się zwracać koszty osobom zaproszonym na rozmowę kwalifikacyjną?

W przypadku rozmów odbywających się w pobliżu miejsca zamieszkania (45 km i mniej) z całą pewnością nie. Jednak jeśli kandydat musi za własne pieniądze pokonać dłuższy dystans (firma nie zapewni transportu), można z grzeczności zaproponować jakąś formę rekompensaty. Ogólnie rzecz biorąc, należy zwracać koszty kandydatom, którzy musieli przejechać

więcej niż 120 – 150 km i wszystkim tym, którzy musieli zostać na noc, ale i tak każdy przypadek należy traktować oddzielnie. Rozsądnym rozwiązaniem jest wyznaczanie kandydatom przyjeżdżającym z daleka rozmowy na godzinę 11:00 lub późniejszą, tak żeby nie musieli przyjeżdżać dzień wcześniej. Możesz zapytać kandydatów o poniesione wydatki, bo niewielu przyzna się do nich z własnej inicjatywy, zwłaszcza jeśli będzie im bardzo zależało na dostaniu posady.

Czy powinno się zatrudniać pracowników na okres próbny?

Zatrudnienie na okres próbny brzmi rozsądnie, ale rozsądne nie jest. Jeśli nie jesteś pewien, czy zatrudniasz właściwą osobę, tak naprawdę wcale nie powinieneś jej zatrudniać. To za duże ryzyko, koszty związane z niepowodzeniem są zbyt wysokie. Zatrudniając pracownika na okres próbny, dajemy wyraźny sygnał, że nie jesteśmy pewni, czy chcemy z nim współpracować. Badania wskazują, że wielu pracowników odchodzi w pierwszych miesiącach, bo myślą, że nie „przejdą pomyślnie” przez okres próbny i wolą poszukać sobie czegoś pewnego, zanim ich umowa o pracę wygaśnie. Dlatego, gdy już przepuściłeś kandydatów przez sito selekcji, traktuj ich tak, jakby mieli pracować w Twojej firmie długi czas.

Oczywiście, przez pierwsze miesiące musisz się im bacznie przyglądać i informować ich, co myślisz o czynionych przez nich postępkach (więcej na ten temat w rozdziale 3.). Jeśli się sprawdzają, dopilnuj, by się o tym dowiedzieli. Jeśli pracują gorzej, niż się tego po nich spodziewałeś, szybko podejmij kroki mające temu zaradzić. Nie rzucaj im jednak pod nogi kłody w postaci okresu próbnego — jeśli okaże się najgorsze, poprawa nie nastąpi, uznasz, że popełniłeś błąd i będziesz musiał wręczyć pracownikowi wypowiedzenie — fakt, że będzie w okresie próbnym niczego tu nie zmieni.

Dodatkowe informacje

Oto strony polskich firm zajmujących się naborem pracowników za pośrednictwem internetu:

- ◆ www.jobs.pl;
- ◆ www.praca.onet.pl
- ◆ www.pracuj.pl;
- ◆ www.cvonline.pl
- ◆ www.praca.pl
- ◆ www.topjobs.pl
- ◆ www.jobpilot.pl