

ABC REKRUTERA

ASSESSMENT CENTER

Nowoczesna metoda oceny kompetencji kandydatów, polegająca na zgromadzeniu kandydatów w jednym miejscu ćwiczeniowym celem zlecenia im do wykonania zadań generujących interaktywność (pojedynczych lub grupowych). Podczas każdej sesji AC, specjalnie przeszkoleni asesory zbierają o kandydatach informacje na podstawie ich bieżących reakcji i sposobu wykonywania określonych zadań. Warunki wykonywania poleceń mają być zbliżone do naturalnych warunków różnych sytuacji życia zawodowego. Wstępem do zaprojektowania efektywnej sesji Assessment Centre jest wybór i klarowne zdefiniowanie kryteriów kluczowych do funkcjonowania danego stanowiska objętego procesem rekrutacyjnym. Wybór kryteriów zachowań oraz zbudowanie profilu kompetencji powinno być skorelowane z faktyczną i szczegółową analizą pozycji (zadania i cele na stanowisku). Pomocą w określeniu celów sesji AC są wskazówki udzielane przez wewnętrzne siły HR klienta, które na bieżąco kooperują z działami operacyjnymi firmy, do których prowadzona jest rekrutacja. Realizacja projektu AC przebiega kilkietapowo. Po zdefiniowaniu kompetencji, wybiera się skalę oceny, opisuje się wskaźniki behawioralne przyporządkowane konkretnym kompetencjom, tworzy się matrycę i arkusz obserwacji (zawierający pola: kompetencja - obserwacja - ocena), który będzie na bieżąco wypełniany przez asesorów. Należy pamiętać, aby podczas skalowania kompetencji uwzględnić poziom przekraczający wymagania, co mimo iż jest obiektywnie pozytywną diagnozą kompetencji uczestnika AC, w kontekście całego projektu może być informacją alarmującą (w pewnych sytuacjach zaleta okazuje się wadą, np.: niedostatek wyzwań o odpowiedniej do poziomu kompetencji skali w obrębie obowiązków przewidzianych na danym stanowisku, przekwalifikowanie etc.). Grupa powołanych asesorów musi zostać każdorazowo przeszkolona przed udziałem w sesji AC, gdyż jest ona zazwyczaj szyta na miarę i unikalna, stąd też wymagająca odpowiedniego pokierowania. Zadania, które są wykorzystywane w metodzie AC są bardzo zróżnicowane. Można zarówno poprosić uczestnika indywidualnie o przygotowanie prezentacji na określony temat, opracowanie danych, rozwiązanie testu analitycznego czy sporządzenie pisma adresowanego do konkretnego odbiorcy, jak i zaaranżować zadania grupowe lub w parach (np. symulacje rozmów handlowych, wcielanie się w narzucone role), o charakterze kooperacyjnym lub rywalizującym. W zależności od tego jaki finalnie otrzymuje się, dzięki analizie wakującego stanowiska, profil kompetencji dopasowuje się typy zadań, mających pomóc asesorom owe

poszukiwane kompetencje wydobyć i ocenić. Sytuacją najbardziej pożądaną jest dyferencjacja zadań, łączenie kilku kategorii w jednej sesji AC. Asesor jest przede wszystkim badaczem, który moderuje grupę, starając się stworzyć atmosferę stymulującego komfortu psychicznego wśród uczestników, balansującego między poczuciem bezpieczeństwa, utylizującym ewentualne skutki stresu, a stanem pozytywnej mobilizacji. Jego zadaniem jest takie zdefiniowanie sytuacji, aby była ona bezpieczna dla uczestnika. Na każdym etapie realizacji zadań, asesor musi przestrzegać zasady poufności zbieranych informacji, nieprzekraczania granic intymności, zasad etycznych oraz równości traktowania wszystkich uczestników. Musi on także zadbać, aby instrukcje i polecenia były w pełni zrozumiałe. Działaniem wieńczącym projekt jest przygotowanie raportu końcowego, w którym ocena może zostać skonstruowana w sposób ilościowy (ocena liczbowa według skali), jakościowy (opis zachowań) bądź łączony, zawierający obie kategorie wskaźników. **DEVELOPMENT CENTER** służy z kolei diagnozie, ocenie i rozwojowi potencjału pracowników, aby móc ewentualnie korygować sposoby wykorzystania jednostkowego potencjału w bieżącym miejscu pracy. Tutaj również pracownicy są obserwowani przez zespół kompetentnych asesorów. Metodologia stosowana w przypadku DC jest identyczna jak w AC.

BŁĄD REKRUTACYJNY

Nieprawidłowo postawiona ocena kandydata w danym procesie rekrutacyjnym. Błąd może być błędem „zaniechania” – odrzucenie kandydatury, nie podjęcie współpracy z de facto wpasowującym się w matrycę idealnego lub bliskiego ideałowi kandydatem z powodu np. efektu halo lub niestarannie przeprowadzonego wywiadu kompetencyjnego. Innym błędem, który również może mieć związek z efektem pierwszego wrażenia, jest z kolei postawienie zbyt pozytywnej oceny (zatrudnienie niewłaściwego kandydata, który ostatecznie się nie sprawdził, co naraża firmę na straty finansowe włożone w rekrutację oraz przygotowanie i wdrożenie nowego pracownika). Efekt „aureoli” polega na przypisywaniu cech osobowościowych danej osobie na podstawie odniesionego (pozytywnego lub negatywnego) pierwszego wrażenia. Istotą efektu aureoli jest przypisanie kandydatowi (atrybucja) ważnej pozytywnej lub negatywnej cechy wewnętrznej (ogólne wrażenie i emocjonalne nacechowanie tego wrażenia wpływa na wydawanie szerszej opinii, odgórne przypisywanie dodatkowych cech, właściwości, atrybutów zachowania). Zjawisko efektu halo, sklasyfikowane w zakresie błędów postrzegania społecznego może mieć niebagatelny wpływ na przebieg procesu rekrutacyjnego i spowodować jego finalne niepowodzenie.

Lista najczęstszych błędów popełnianych przez prowadzących w rozmowie rekrutacyjnej:

- Zbyt krótka, zdawkowa rozmowa, brak pogłębienia wywiadu, nietrzymanie się zaplanowanego scenariusza, brak przygotowania do rozmowy z kandydatem – np. niewystarczające zapoznanie się z CV kandydata, co powoduje ominięcia i nie skupianie się na meritum
- Wydawanie pochopnych sądów i wniosków opartych na pierwszym wrażeniu (efekt halo), zamiast na rzeczywistych faktach
- Nadmierne koncentrowanie się na danych zawartych już w życiorysie, powtarzanie CV – strata czasu na to, co już zostało zebrane
- Tworzenie sztywnej, zbyt formalnej atmosfery, brak zainteresowania kandydatem, brak pytań dodatkowych, pogłębiających, co sprawia wrażenie suchego odpytywania - przesłuchania
- Trzymanie się utartego schematu, nie wychodzenie poza „klasyczne” zestawy pytań, zadawanie standardowych, „podręcznikowych” pytań, na które kandydat jest przygotowany
- Nieodpowiednie przeszkolenie rekrutera, który nie uświadamia sobie własnych ograniczeń wynikających z ludzkiej natury i skłonności do subiektywizmu
- Przejęcie kontroli rozmowy przez kandydata, który wykorzystuje „okazję” i zagaduje prowadzącego rozmowę – to zaburza percepcję, prowadzi do marnotrawienia czasu i przeszkadza w zebraniu niezbędnych do postawienia oceny danych
- Stosowanie pytań zamkniętych, zawężających – nie wymagają rozwinięcia, stąd kandydat nie może się szerzej zaprezentować
- Stosowanie pytań sugerujących, które naprowadzają kandydata na odpowiedź, którą chciałby usłyszeć rekruter
- Stosowanie pytań dyskryminujących i nie związanych ze specyfiką pracy na danym stanowisku, w danej firmie
- Nieumiejętne budowanie atmosfery podczas spotkania – zbyt sztywna, napięta lub zbyt nieformalno-towarzyska atmosfera
- Nieumiejętne, nielogiczne prowadzenie notatek przez rekrutera; chaos, który zaburza obraz kandydata – błąd organizacji czasu w trakcie spotkania

EXECUTIVE SEARCH

Termin stosowany w Europie kontynentalnej do poszukiwania kandydatów na stanowiska najwyższego szczebla drogą bezpośrednich kontaktów. Z kolei **DIRECT**

SEARCH (headhunting) jest techniką polegającą na identyfikacji i bezpośrednim docieraniu do kandydatów na kluczowe bądź trudno dostępne stanowiska. Poszukiwania bezpośrednie umożliwiają identyfikację kandydatów w firmach, które są dla Klienta najbardziej interesujące jako źródło potencjalnych kandydatów np. ze względu na pokrewną branżę. Headhunting to termin, który w USA stosowany jest nie tylko do określenia działań związanych z bezpośrednim poszukiwaniem kandydatów na eksponowane stanowiska, ale obejmuje też wszystkie formy poszukiwania i na wszystkie stanowiska oprócz operacyjnych. Na kontynencie europejskim pojęcie headhuntingu jest często zawężane do pośrednictwa w zakresie pozyskania wskazanego przez zleceniodawcę konkretnego kandydata. Zadaniem agencji doradztwa personalnego specjalizującej się w tego typu rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i kierownicze jest zatem nie tyle samo poszukiwanie odpowiedniego kandydata, ale „przekonanie” go do zmiany pracy. Direct search to recepta na wprowadzenie do firmy najlepszych dostępnych na rynku kandydatów posiadających zdolność do generowania największej wartości dodanej dla organizacji

DANE WRAŻLIWE

Inaczej sensytywne (Ustawa o Ochronie Danych osobowych rozróżnia dane osobowe „zwykłe” oraz „sensytywne”); wszelkie informacje, podlegające, w myśl Ustawy, szczególnej ochronie prawnej, a są to przede wszystkim dane ujawniające pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub filozoficzne, przynależność wyznaniową, partyjną lub związkową, dane o stanie zdrowia, kodzie genetycznym, nałogach lub życiu seksualnym, dane dotyczące orzeczeń sądowych. Wyjątkowy charakter tych danych wymaga solidności zabezpieczenia miejsca ich składowania oraz przepływu informacji. Pracodawcy, jeśli nie ma wskazań i nie wymaga tego profil firmy czy stanowiska, nie mają dostępu do danych wrażliwych.

KOMPETENCJA

Konstrukt teoretyczny, który nie istnieje bez swojej emanacji w zachowaniu. Nie można zatem mówić o posiadaniu kompetencji bez przełożenia jej na konkretne zachowania, które są przejawem posiadania danej kompetencji.

Kompetencja jest połączeniem trzech elementów:

- 1) Wiedzy z danego zakresu – czyli „**wiem co**”
- 2) Umiejętności (zwanych wiedzą proceduralną) – czyli „**umiem**, potrafię, wiem jak”
- 3) Postawy – czyli „**chcę**, jestem gotów wykorzystać moją wiedzę i umiejętności”

LONG LISTA

Lista kandydatów wybranych w pierwszej fazie selekcji (kilkanaście/kilkadziesiąt) w procesie rekrutacyjnym prowadzonym przez agencję zatrudnienia/agencję doradztwa personalnego w imieniu swojego klienta. Lista jest tworzona w oparciu o pozyskane dokumenty aplikacyjne oraz polecenia bezpośrednie. Drugi etap to identyfikacja osób kandydatów z listy. Sposoby identyfikacji to rozmowa telefoniczna, własna sieć kontaktów, kontakt przez serwisy biznesowo-społecznościowe. Osoby, które zostały w ten sposób wyłonione jako odpowiadające lub bliskie profilowi idealnego kandydata na dane stanowisko zostają poddane dalszej weryfikacji zgodności posiadanych kompetencji z wymaganiami podczas bezpośrednich rozmów kwalifikacyjnych. Po odbyciu rozmów kwalifikacyjnych i wykorzystaniu dodatkowych metod weryfikacyjnych (testy, role play, prezentacje) tworzona jest tzw. **SHORT LISTA**, która redukuje liczbę kandydatów od 3 do 5. Następnie kandydaci są przedstawiani klientowi. On z kolei ma możliwość przeprowadzenia rozmowy z zaproponowanymi kandydatami w swoim zakładzie pracy (szef firmy, bezpośredni przełożony) oraz podjęcia ostatecznej decyzji co do zatrudnienia lub odrzucenia propozycji.

REKRUTACJA a SELEKCJA

Proces rekrutacji i selekcji jest jednym z wielu narzędzi stosowanych w nowoczesnych metodach zarządzania kadrami, jest sformalizowanym procesem doboru odpowiednich pracowników na wolne stanowisko. Rekrutacja jest pierwszym etapem procesu zatrudniania pracowników, zbiorem zaplanowanych i zaprojektowanych czynności w taki sposób, aby przyciągnąć do danej organizacji kandydatów o określonych kwalifikacjach i kompetencjach wskazanych na potrzeby stanowiska objętego procesem. U źródła rekrutacji leży wnikliwa potrzeba i analiza zasobów kadrowych w danej organizacji. Niezbędnym elementem procesu jest opis stanowiska wraz ze wszelkimi zadaniami, wymaganiami, ulokowaniem w strukturze organizacyjnej, miejscem pracy, dodatkowych benefitów itd. Najbardziej popularną metodą rekrutacji jest publikacja ogłoszenia oraz zbieranie aplikacji poprzez np. formularz preselekcyjny. Obecnie coraz częściej firmy poszukują kandydatów metodą direct search, poprzez bezpośrednie docieranie do odpowiednich profili. Istotnym elementem na tym etapie jest dobór właściwych narzędzi rekrutacyjnych pod względem efektywności i jakości kandydatów. Rozróżniamy rekrutację wewnętrzną, która wykorzystuje wewnętrzne zasoby ludzkie organizacji (stosuje się tu zasadę promocji/awansu lub przesunięcia) oraz rekrutację zewnętrzną ukierunkowaną na przyciągnięcie z rynku najbardziej odpowiednich kandydatów. Wskazane jest, aby pracodawcy określali zasady rekrutacji na piśmie, w formie tzw. polityki jednakowego traktowania. Polityka ta powinna odnosić się zarówno do osób już

zatrudnionych, jak i zewnętrznych kandydatów do pracy. Jest to proces skomplikowany, kosztowny i długotrwały, ale dający firmie szansę na pojawienie się pracowników o nieszablonowym podejściu do występujących w organizacji problemów. Rekrutacja może być prowadzona bezpośrednio przez dedykowanego pracownika/dział wewnątrz organizacji lub też, w związku ze wzrastającą popularnością outsourcingu, pośrednio za pomocą zatrudnionej przez organizację, wyspecjalizowanej w rekrutacji agencji HR. Celem rekrutacji jest znalezienie wystarczającej liczby kandydatów (wartość krytyczna podaży aplikacji), spośród których można będzie dokonać selekcji, czyli przejść do następnego, drugiego etapu realizacji projektu rekrutacyjnego. Selekcja z kolei jest zwykle czasochłonnym procesem, wymagającym sprawdzenia kompetencji twardych i miękkich wybranych kandydatów za pomocą specjalnie dobranych narzędzi. Pozwala nam to ocenić czy kandydaci będą w stanie rzeczywiście dopasować się nie tylko do określonego przez nas stanowiska, ale także do kultury organizacyjnej firmy. Procedura powinna określać rodzaje i specyfikę pytań zadawanych kandydatom, które mają sprawdzić posiadane kompetencje i kwalifikacje, ich porządek, czas trwania spotkań, sposoby oceny poszczególnych elementów rozmowy. Podczas wyboru kandydatów można posłużyć się różnymi metodami pomagającymi w skutecznej selekcji, takimi jak: wywiady behawioralne, Assessment Center, testy wiedzy i umiejętności, testy psychometryczne, próbki prac czy też testy osobowości.

REKRUTACJA MASOWA

Wieloetapowy proces rekrutacji dużej liczby pracowników o podobnych kwalifikacjach, lub o różnych kompetencjach i kwalifikacjach, w celu kompleksowej obsady niemal wszystkich stanowisk w organizacji (np. obsada stanowisk w nowo otwartej filii). Celem takiego procesu jest skuteczna weryfikacja kompetencji kandydatów na dane stanowiska w optymalnie krótkim czasie. Wynikiem działań jest obsadzenie w krótkim czasie dużej liczby stanowisk (kilkanaście-kilkadziesiąt osób) dzięki skutecznej weryfikacji kandydatów, którzy nie tylko odpowiadają profilowi kompetencyjnemu, ale także będą potrafili ze sobą współpracować. Ten skomplikowany logistycznie proces przeprowadzamy w optymalnie krótkim czasie.

WYWIAD KOMPETENCYJNY

Jeden z najbardziej bezpośrednich i skutecznych narzędzi doboru kandydatów w procesie rekrutacji i selekcji. Obserwacja rzeczywistych sytuacji czy doświadczeń zawodowych kandydata nie jest zazwyczaj możliwa, zatem wywiad kompetencyjny stwarza takie warunki, aby zbadać jak kandydat poradzi sobie w nowym miejscu pracy, jak odnajdzie się w kulturze organizacyjnej firmy i jak jego doświadczenie poparte określonymi

zachowaniami ujawni się w przyszłości. Przed rozpoczęciem wywiadu kluczowy jest dobór odpowiednich kompetencji jakie chcemy zbadać na potrzeby danej roli. Najprostsza definicja kompetencji to wiedza z danego zakresu, umiejętności oraz postawa/ zachowania. Podczas przeprowadzania wywiadu kompetencyjnego, za pomocą odpowiednio wyselekcjonowanych pytań, które zadajemy kandydatowi, odwołujemy się do zdarzeń, doświadczeń czy postawy kandydata z przeszłości, zakładając, że również w przyszłej roli kandydat postąpi podobnie. Metoda wywiadu kompetencyjnego opiera się zatem na założeniu, że zachowania umiejscowione w przeszłości są wiarygodnym wskaźnikiem określającym przyszłe zachowania. Przy tym, proces weryfikacji kompetencji metodą wywiadu kompetencyjnego wymaga szczegółowego zaplanowania. Zarówno pytania, jak i sposób ich zadawania oraz klasyfikacja możliwych odpowiedzi musi odbyć się wcześniej i być bezpośrednio powiązana ze zdefiniowanymi na początku projektu wymaganiami wobec kandydatów. Kluczowe dla skuteczności oceny jest określenie, jakie odpowiedzi wskazują na pożądany na danym stanowisku sposób działania. Określenie preferowanych zachowań zabezpiecza również rekrutera przed błędem subiektywnej oceny i pozwala rozdzielić własne osądy od oceny rzeczywistych kompetencji kandydata. Najbardziej popularna metoda wywiadu kompetencyjnego opiera się na modelu STAR, gdzie prosimy kandydatów o podanie przykładu konkretnych zdarzeń z przeszłości oraz opisanie szczegółowo jak w danej sytuacji kandydat się zachował. STAR to technika, która pozwala przede wszystkim ocenić zachowania się ludzi w różnych, czasami trudnych sytuacjach m.in. konflikt w zespole, wspólny sukces, podejmowanie niepopularnych decyzji, szukanie alternatywnych rozwiązań itd. Istotną sprawą dla rekrutera jest uzyskanie pełnej gwiazdy podczas badania danej kompetencji, czyli osiągnięcie ciągu przyczynowo-skutkowego prowadzącego do zakończenia sprawy określonym wynikiem. Wywiad kompetencyjny pozwala nam na trafny dobór kandydatów oraz równe traktowanie kandydatów ubiegających się o to samo stanowisko. Kandydat badany techniką STAR zyskuje dużą przewagę nad osobami, ubiegającymi się o to same stanowisko, stąd istotna jest standaryzacja procesu. Metoda STAR dostarcza potencjalnemu pracodawcy bardzo dużo informacji na temat umiejętności, zachowań i kompetencji kandydata.