

# *Spis treści*

<b>Wprowadzenie</b>	<b>11</b>
<b>1. Proces zatrudniania</b>	<b>17</b>
<i>Przyciąganie najlepszych ludzi</i>	
Definiowanie wymagań dla danego stanowiska	18
Pozyskiwanie obiecujących kandydatów	25
Rozmowa kwalifikacyjna	28
Ocenianie kandydatów	44
Podejmowanie decyzji i składanie oferty	48
Nie zapomnij o poprawie procesu	51
Podsumowanie	52
<b>2. Wejdź głębiej w szczegóły</b>	<b>55</b>
<i>Szczegóły, które musisz znać</i>	
Rekrutacja przez Internet	56
Korzystanie z usług profesjonalnej firmy rekrutacyjnej	64
Stosowanie technik „studium przypadku” w czasie rozmów kwalifikacyjnych	68
Zatrudnianie oparte na „głębokich zainteresowaniach osobistych”	71
Zatrudnianie pod kątem mikro kultury	79
Testy psychologiczne	83
Podsumowanie	88
<b>3. Zatrzymywanie najlepszych</b>	<b>91</b>
<i>Najważniejsze strategie zatrzymywania pracowników</i>	
Dlaczego zatrzymywanie pracowników ma znaczenie	95

Dlaczego zatrzymanie pracowników jest takim wyzwaniem	102
Szczególne wyzwania zróżnicowanej siły roboczej	106
Dlaczego ludzie zostają	114
Dlaczego ludzie odchodzą	117
Dwóch mistrzów zatrzymywania pracowników	118
Zarządzanie pod kątem zatrzymania pracowników:	
ogólny zarys	122
Podsumowanie	127
<b>4. Rynkowy aspekt zatrzymywania pracowników</b>	<b>129</b>
<i>Rywalizacja w wojnie o talenty</i>	
Nie wszyscy pracownicy mają taką samą wartość	130
Strategie zatrzymywania pracowników oparte na zasadach rynkowych	136
Podsumowanie	145
<b>5. Rozwijanie utalentowanych pracowników</b>	<b>147</b>
<i>Strategie szkoleń i rozwoju</i>	
Dylematy dotyczące rozwoju	149
Szkolenia specjalistyczne	151
Rozwój zawodowy	156
Postępowanie z trójkowymi pracownikami	161
Podsumowanie	164
<b>6. Czynniki związane z miejscem pracy, mające wpływ na zatrudnianie i zatrzymywanie pracowników</b>	<b>165</b>
<i>Koncentracja na kulturze</i>	
Weź pod uwagę kulturę swojej firmy	167
Wypalenie się pracowników	170
Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym	175
Podsumowanie	189
<b>7. Kiedy wszystko inne zawodzi</b>	<b>191</b>
<i>Zatrzymywanie utalentowanych pracowników – nawet po tym, jak odejdą</i>	

Utrzymywanie wartościowych pracowników w orbicie wpływów firmy	193
Zatrudnianie byłych pracowników	196
Rozmowy z odchodzącymi pracownikami	199
Podsumowanie	200
<b>Dodatek A: Przykładowy opis stanowiska</b>	<b>201</b>
<b>Dodatek B: Pytania zadawane w czasie rozmowy kwalifikacyjnej</b>	<b>203</b>
<b>Dodatek C: Pułapki prawne przy zatrudnianiu</b>	<b>209</b>
<b>Przypisy</b>	<b>215</b>
<b>Słowniczek</b>	<b>221</b>
<b>Lektura uzupełniająca</b>	<b>223</b>
<b>Indeks</b>	<b>231</b>
<b>O konsultancie przedmiotu</b>	<b>239</b>
<b>O autorze</b>	<b>241</b>

# 1

## **Proces zatrudniania**

*Przyciąganie najlepszych ludzi*

### **Główne tematy poruszane w tym rozdziale**

- *Definiowanie wymagań dla danego stanowiska*
- *Poszukiwanie obiecujących kandydatów*
- *Przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych*
- *Ocena kandydatów*
- *Podjęcie decyzji i przedstawianie oferty zatrudnienia*

**T**ak jak wiele innych działań podejmowanych przez organizacje, zatrudnianie ludzi jest przedsięwzięciem biznesowym – zestawem czynności, które mają na celu zamianę wkładu na wyniki. W procesie tym zbiera się i porządkuje informacje dotyczące wymagań związanych z danym stanowiskiem, aplikacje różnych kandydatów, rozważania osób podejmujących decyzje, a na końcu otrzymuje się rezultat: nowe nazwiska na liście płac. W tym rozdziale opisano proces zatrudniania złożony z pięciu etapów. Przeprowadź należycie te wszystkie etapy, a nie tylko poprawi się jakość ludzi, których zatrudniasz, ale także nabierzesz większej pewności, że zatrudniasz *odpowiednie* osoby.

### **Definiowanie wymagań dla danego stanowiska**

Zanim zatrudnisz odpowiednią osobę, musisz wiedzieć, po co ją zatrudniasz. Musisz także określić, jakie umiejętności i przymioty osobiste będą spełniały wymagania stanowiska oraz organizacji.

Aby dobrze przygotować opis stanowiska, musisz rozumieć:

- podstawowe obowiązki i zadania związane ze stanowiskiem;
- przygotowanie zawodowe potrzebne do wykonywania pracy (wykształcenie i doświadczenie);

- wymagane cechy osobowe (na przykład – czy dana osoba musi mieć zdolności interpersonalne? czy musi być bardzo inteligentna?);
- podstawowe cechy kultury twojej organizacji (na przykład zorientowanie na pracę w zespołach, poziom przystosowania się, system nagród); i
- twój styl zarządzania (na przykład autorytarny, represyjny, demokratyczny) i jego wpływ na skuteczną współpracę.

### **Podstawowy zakres obowiązków i zadań**

Jeżeli szukasz osoby na istniejące stanowisko, przyjrzyj się, co robi osoba piastująca je obecnie i przeanalizuj opis stanowiska, jeśli on istnieje. Ale nie akceptuj obecnej sytuacji jako jedynego możliwego rozwiązania. Wykorzystaj sposobność, jaką stwarza zatrudnienie nowej osoby, do ponownej oceny podstawowych obowiązków i zadań związanych z tym stanowiskiem. Upewnij się, że jesteś w stanie odpowiedzieć na pytanie: „Co pracownik na tym stanowisku musi robić?”.

### **Wykształcenie i doświadczenie**

Wykształcenie i doświadczenie to dwa najważniejsze kryteria brane pod uwagę przy ocenie kandydatów. Jeżeli chodzi o wykształcenie, to możesz określić konkretny rodzaj dyplomu lub określony poziom wykształcenia, jakimi kandydat powinien się legitymować. Upewnij się, czy konkretne wykształcenie jest naprawdę niezbędne. Zastanów się, czy możesz być tutaj bardziej elastyczny w swoich wymaganiach i czy odpowiednie doświadczenie może zastąpić pewne braki w wykształceniu.

Wymagania odnoszące się do doświadczenia powinny być oparte na gruntownej analizie konkretnych zadań

i obowiązków na danym stanowisku. Jakie doświadczenie jest najbardziej pożądane:

- Doświadczenie w danej dziedzinie?
- Doświadczenie praktyczne?
- Doświadczenie w pracy w małej, czy w dużej firmie?

Doświadczenie praktyczne i dotyczące pracy w danej dziedzinie jest szczególnie ważne dla stanowisk zorientowanych na zewnątrz firmy, gdzie wymagana jest znajomość produktów i konkurentów. Jednakże, jeżeli dobry kandydat nie ma doświadczenia we wszystkich wymaganych obszarach, rozważ, czy może się on/ona nauczyć tego, co jest potrzebne do wykonywania tej pracy i jak długo potrwa ta nauka. Dostępne są, na przykład, różne testy pozwalające zmierzyć sprawność danej osoby w posługiwaniu się danymi numerycznymi, jej orientację przestrzenną, zdolności mechaniczne itd. Zdecyduj także, czy organizacja może sobie pozwolić na poświęcenie czasu na szkolenie odbywające się w miejscu pracy.

### **Cechy osobowości**

Cechy osobowości mogą wskazywać na to, jakie kandydat będzie miał podejście do pracy oraz do współpracowników (patrz „Wspólne określenie wymagań”). Oceń następujące cechy osobowości w odniesieniu do zadań i obowiązków, jakie wymieniłeś w opisie stanowiska:

- **Zdolności analityczne i twórcze.** Zdolności kandydata w tych dwóch obszarach określą, jak on lub ona będzie oceniać problemy i jakie będzie miał/miała podejście do ich rozwiązywania.
- **Sposób podejmowania decyzji.** Sposób podejmowania decyzji jest rzeczą bardzo indywidualną. Niektórzy ludzie

mają podejście bardzo ustrukturyzowane, analityczne i oparte na faktach; inni polegają bardziej na intuicji. Niektórzy podejmują decyzje szybko, inni zastanawiają się przez długi czas. Dla niektórych ważne jest osiągnięcie konsensusu, inni polegają na własnej ocenie sytuacji. Istotne jest określenie, czy jakiś konkretny sposób podejmowania decyzji ma wpływ na odpowiednie wykonywanie pracy, a jeżeli tak, jaki to sposób.

- **Zdolności interpersonalne.** Ponieważ zdolności interpersonalne oraz zachowanie są ze sobą ściśle związane, zrozumienie zdolności interpersonalnych kandydata jest ważną częścią procesu rekrutacji. Aby ocenić, które zdolności interpersonalne są najbardziej odpowiednie dla danego stanowiska, pomyśl o zadaniach, jakie będą wykonywane na tym stanowisku. Jakie cechy będą się przekładały na dobre wyniki, zwłaszcza w oczach zwierzchników, współpracowników i bezpośrednich przełożonych, z którymi ta osoba będzie się stykać. Na przykład idealny kontroler powinien być osobą cierpliwą, formalną, przejawiającą ostrożność, wyważone i zorientowane na szczegóły zachowanie. U kierownika sprzedaży pożądanym jest wysoki poziom ekstrawertyzmu i niski poziom formalności.
- **Motywacja.** Osobiste cele kandydata, jego zainteresowania, poziom energii oraz postępowanie zawodowe często są wyrazem poziomu motywacji kandydata. Tak więc zapytaj sam siebie: „Czy ta praca odpowiada osobistym aspiracjom kandydata? Czy będzie on wykonywał pracę z entuzjazmem i energią?”.

### **Przygotowanie opisu stanowiska**

Kiedy już poznasz i zrozumiesz wymagania dotyczące danego stanowiska, możesz przystąpić do opracowania jego opisu.

Opis stanowiska obejmuje podstawowe zadania, określa relacje ze zwierzchnikami i podwładnymi, godziny pracy oraz dokumenty niezbędne do podjęcia pracy. Taki opis ułatwi ci wyjaśnienie zakresu obowiązków zarówno potencjalnym kandydatom, jak i agencjom pośrednictwa poszukującym dla ciebie odpowiednich pracowników. W pewnych wypadkach może się okazać, że twoja organizacja dysponuje standardowymi opisami stanowisk, które można wykorzystać jako wzór.

Przejrzyście opracowany opis stanowiska ustala od początku przyszłe związki zatrudnionego z firmą. Pozwala każdemu zrozumieć jej misję, kulturę, potrzeby i cele działalności. Może także określać podstawy prawne rozwiązania umowy o pracę, gdyby zaistniała taka konieczność. Twój opis stanowiska powinien zawierać następujące elementy:

- nazwę stanowiska, działu i firmy,
- zadania i obowiązki,
- nazwiska osoby zatrudniającej oraz bezpośredniego przełożonego,
- skrótowe przedstawienie zadań, obowiązków i odpowiedzialności pracownika,
- wysokość wynagrodzenia, godziny i miejsce wykonywania pracy,
- wymagane przygotowanie zawodowe,
- pożądane cechy osobowości.

Wiele z tych punktów trzeba będzie uzgodnić z działem kadr.

Opracowując opis stanowiska, mamy okazję zmodyfikować dotychczasowy zakres obowiązków, zamiast dokładnie go powielać. Na przykład osoba ostatnio zatrudniona na danym

stanowisku mogła w znacznym stopniu skupiać się na strategii firmy, a ty uważasz teraz, że bardziej potrzebny jest tu kierownik z praktycznym doświadczeniem. Zmień więc w opisie stanowiska zakres obowiązków. Opracowując ten opis kieruj się poniższymi wskazówkami:

- Odróżniaj wiedzę, umiejętności i zdolności. Na niektórych stanowiskach wymagana jest rozległa wiedza udokumentowana dyplomem. Na innych potrzebne są specjalistyczne umiejętności, takie jak znajomość programowania w języku Java. Jeszcze inne wymagają zdolności fizycznych, takich jak koordynacja oka i ręki, albo zdolności umysłowych, np. zdolności do pracy z liczbami. Spróbuj określić, co jest potrzebne w każdym z tych obszarów.
- Poświęć temu wystarczającą ilość czasu, aby zrobić to dobrze. Tak, to prawda, że potrzebny jest nowy pracownik, który powinien zacząć pracę już w następnym tygodniu, ale koszt pozbycia się złego pracownika przewyższy wartość czasu poświęconego na znalezienie odpowiedniej osoby.
- Uwzględnij wszelkie ograniczenia prawne. Twoje wymagania wobec pracownika dotyczące danego stanowiska muszą być ściśle związane z prawidłowym wykonaniem pracy. Nie mogą zawierać ograniczeń związanych z rasą, płcią, niepełnosprawnością lub innymi cechami nie mającymi związku z wykonywaniem obowiązków (czytelnicy z USA powinni zapoznać się z Dodatkiem C „Pułapki prawne przy zatrudnianiu”).

Przykładowy opis stanowiska pracy znajdziesz w Dodatku A na końcu książki.

## Wspólne określenie wymagań

Wiele decyzji dotyczących zatrudnienia jest błędnych od samego początku, ponieważ firma nie określiła jasno, czego oczekuje od nowego pracownika. Na przykład różne osoby, z którymi nowo przyjęty ma współpracować (i które mają coś do powiedzenia przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu), mogą zupełnie inaczej wyobrażać sobie doskonałego kandydata.

Rozważmy hipotetyczny przypadek firmy, która chce zatrudnić osobę na stanowisko projektanta produktu, ale nie ustaliła podstawowych wymagań. Dyrektor odpowiedzialny za projekty chce dojrzałego fachowca, który zdobył doświadczenie pracując u któregoś z najpoważniejszych konkurentów. Szef do spraw finansowych wolałby zdolnego, świeżo upieczonego (a więc dużo tańszego) absolwenta. Dyrektor ds. marketingu nalega, aby był to ktoś z doświadczeniem w sprzedaży aktualnych produktów firmy. Jednocześnie przyszłemu bezpośredniemu przełożonemu zależy na kimś, kto „potrafi dogadywać się z ludźmi”.

Nieszczęśnikowi, który ma spełnić wszystkie te wymagania, można tylko współczuć! Aby uniknąć tego rodzaju nieporozumień, spróbuj następującej procedury:

- Poproś wszystkich, którzy będą współpracować z nową osobą, żeby niezależnie od siebie *dokładnie* spisali wszystkie cechy idealnego kandydata.
- Zorganizuj spotkanie, żeby wspólnie omówić różnice w spisie pożądanых cech.
- *Wspólnie* ustalcie, które wymagania są najważniejsze.
- Stwórz nową listę wymagań, którą wszyscy zaakceptują.
- Oceniaj kandydatów na podstawie tej listy.

## **Pozyskiwanie obiecujących kandydatów**

Podstawą sukcesu przy poszukiwaniu pracownika jest dotarcie do odpowiednio przygotowanych kandydatów (patrz „Rady jak znaleźć odpowiednią osobę”). Oznacza to stworzenie bazy osób z kwalifikacjami, ubiegających się o posadę. Można to osiągnąć, poszukując ich wszelkimi dostępnymi kanałami. Bardzo ważne jest przy tym słowo „wykwalifikowany”. Duża liczba miernych kandydatów jest bez porównania mniej wartościowa niż niewielka liczba kandydatów *wykwalifikowanych*. Wykorzystywanie trafnie dobranych kanałów do rozprzestrzeniania informacji na temat oferowanego stanowiska pomaga zapewnić możliwie najwyższy odsetek odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów w bazie.

Typowe kanały poszukiwań to agencje pośrednictwa pracy, ogłoszenia prasowe, rekomendacje znajomych, publikacje biznesowe, kontakty zawodowe – również z pracującymi na odległość poprzez sieć, rekrutacja na uczelniach oraz Internet. Możesz dodatkowo zwiększyć liczbę odpowiednich kandydatów dzięki uczestniczeniu w programach współpracy z wyższymi uczelniami i lokalnymi organizacjami.

Osobiste referencje aktualnych pracowników są kolejnym skutecznym sposobem zwiększenia liczby kandydatów. Wiele firm zachęca do tej metody rekrutacji wypłacając nagrody pracownikom, jeśli polecone przez nich osoby zostały faktycznie zatrudnione. Ogólnie ta praktyka jest najmniej kosztowna i często przynosi najlepsze efekty, gdyż jest mało prawdopodobne, aby aktualnie zatrudnieni polecili kandydata, któremu brak kwalifikacji lub który będzie złym pracownikiem.