

Lekcja 1. Rekrutacja i selekcja pracowników – wprowadzenie

Rekrutacja to proces, którego celem jest pozyskanie dla organizacji (przedsiębiorstwa, urzędu, instytucji itp.) odpowiednich dla potrzeb tej organizacji zasobów ludzkich. Proces ten pozwala na pozyskanie osób niezbędnych do właściwej realizacji zadań tej organizacji. Proces ten pozwala na pozyskanie, na warunkach akceptowanych dla obu stron, czyli kandydata i rekrutera i reprezentowanej przez niego organizacji, najlepszego w danych okolicznościach kandydata i zatrudnienie go. Aby ten proces zakończył się sukcesem spełnionych musi zostać szereg warunków, z których część leży po stronie kandydata, a część po stronie organizacji i rekrutera. Warunki skutecznej rekrutacji i selekcji pracowników omówimy szczegółowo w trakcie szkolenia.

Nadrzędnym celem procesu rekrutacji jest obsadzenie stanowisk pracy odpowiednimi kandydatami. Odpowiednimi, czyli posiadającymi odpowiednią wiedzę, doświadczenie i warunki psychofizyczne do wykonywania danej pracy. Odpowiednio zaplanowany i przeprowadzony proces rekrutacji ma wyłonić takiego kandydata, który będzie w stanie we właściwy sposób i z pożytkiem dla organizacji wywiązywać się z nakładanych na niego obowiązków zawodowych.

W PRAKTYCE: miarą skuteczności procesu rekrutacji nie jest samo pozyskanie kandydata, ale właśnie to, jak kandydat po zatrudnieniu wywiązuje się ze swoich obowiązków. Źle przeprowadzona rekrutacja pozwala na wyłonienie kandydata w taki czy inny sposób, ale w tym wszystkim nie chodzi o to, aby wyłonić „jakiegoś” kandydata, ale kandydata możliwie najlepszego, spełniającego w najwyższym stopniu kryteria możliwie efektywnej pracy na stanowisku, na którym kandydat ten ma zostać zatrudniony.

Powodzenie procesu rekrutacji uzależnione jest od kilku czynników. Jednym z najważniejszych, jeszcze nawet do samego procesu dojdzie, jest właściwe rozpoznanie potrzeb organizacji. Zdefiniowanie rzeczywistych potrzeb w zakresie zatrudnienia warunkuje dobór najlepszego kandydata – w procesie rekrutacji swoje aplikacje może złożyć szereg osób, posiadających kwalifikacje i doświadczenie, które i tak zostaną ostatecznie pominięte – nie dlatego, że nie spełniały oczekiwań, ale dlatego, że w zasadzie nie wiadomo, kogo tak naprawdę organizacja poszukuje.

Odpowiednie określenie potrzeb kadrowych i pożądanych cech kandydata do zatrudnienia to pierwszy i najważniejszy – niejako wstępny – etap skutecznej rekrutacji. Dopiero później w całym łańcuchu procesu pojawia się kwestia dotarcia do odpowiednich kandydatów czy pozyskania informacji o nich (z zastrzeżeniem przepisów o ochronie danych osobowych – powiemy szerzej o RODO w procesie rekrutacji w dalszej części kursu), umiejętność właściwej oceny kandydatów oraz ostateczna decyzja o wyborze odpowiedniej osoby.

Samą rekrutację bardzo ogólnie można przedstawić następująco:

1. Krok 1 – określenie potrzeb organizacji
2. Krok 2 – określenie pożądanych cech kandydatów do zatrudnienia
3. Krok 3 – pozyskanie odpowiednich kandydatów do zatrudnienia
4. Krok 4 – odpowiednia ocena kandydatów, pozwalająca na wyłonienie faktycznie kandydata spełniającego w najwyższym stopniu oczekiwania organizacji
5. Krok 5 – decyzja o wyborze odpowiedniego kandydata
6. Krok 6 – adaptacja i wdrożenie wyłonionego kandydata do pracy

W PRACYCE: dla rekrutera najważniejsze jest to, że wystarczy, że jeden z tych elementów łańcucha procesu zadziała źle, aby cały proces rekrutacji skończył się niepowodzeniem. Przykładowo prawidłowo określono potrzeby rekrutacji, prawidłowo sporządzono profil pożądanego kandydata oraz jego cech, skutecznie dotarto do właściwego kręgu kandydatów, aby następnie poprzez np. źle zadawane pytania w czasie rozmowy kwalifikacyjnej uniemożliwić sobie właściwą ocenę kandydatów, w efekcie czego wyłoniony zostaje kandydat niekoniecznie w najwyższym stopniu spełniający oczekiwania organizacji.

Zasada jest taka – powodzenie całego procesu rekrutacji uzależnione jest od zadziałania najsłabszego ogniwa. Jeśli najsłabszym ogniwem jest krok 3, czyli pozyskanie odpowiednich kandydatów do zatrudnienia, to w rezultacie niewiele pomoże właściwe zdefiniowanie potrzeb kadrowych organizacji, skoro ostateczna decyzja o wyborze kandydata i tak nie może zostać podjęta, skoro sam krąg potencjalnych kandydatów jest bardzo ograniczony. A tak się może zdarzyć, jeśli poszukuje się kandydatów kompletnie nieadekwatnymi sposobami.

Przykładowo – szukasz programisty, masz właściwie zdefiniowany zakres czynności, jakimi ma się zajmować po zatrudnieniu, masz przygotowaną konkretną ofertę zatrudnienia, włącznie z

atrakcyjnym wynagrodzeniem, wydaje Ci się, że oferta jest bardzo korzystna i kandydaci będą się wręcz bić o możliwość zatrudnienia w organizacji, którą reprezentujesz. Co z tego, skoro potencjalnych kandydatów – informatyków szukasz poprzez ogłoszenia o pracę w lokalnej gazecie, o niewielkich zasięgach. Znacznie skuteczniejsze będzie poszukiwanie na portalach branżowych, forach tematycznych czy narzędziach typu LinkedIn.

Mówiąc obrazowo – jeśli szukasz księgowej, nie szukasz jej na portalach o ogrodnictwie (co oczywiście nie przesądza, że na tych portalach księgowych nie ma). Po prostu nie możesz pozwolić sobie na to, aby jeden element z tego łańcucha całego procesu rekrutacji był znaczącym osłabieniem. A tak będzie w tym opisanym przypadku. Oczywiście – wszystko zależy od tego, na jakie stanowisko poszukujesz kandydata. Jeśli Twoim zadaniem jest przeprowadzenie procesu rekrutacji na stanowisko niewymagające specjalnie wysokich kwalifikacji, to poradzisz sobie prostymi metodami, nawet właśnie ogłoszeniami na jakiś lokalnych portalach. Jeśli natomiast szukasz kogoś o wyspecjalizowanych umiejętnościach, do tego zamierzasz pozyskać go na jakieś niszowe stanowisko, to musisz znaleźć odpowiedni sposób na dotarcie do grupy potencjalnych kandydatów. O sposobach docierania do kandydatów czy wyznaczania kręgu kandydatów powiemy więcej w dalszej części szkolenia.

Rekrutacja to nie jest prosta sprawa – nie chodzi tu o to, że technicznie trudno ten proces zorganizować. Rekrutacja, aby była skuteczna, musi być przemyślana na każdym ze wspomnianych kroków. A kroki te wiążą się ze sobą. Jeśli masz odpowiednio zdefiniowane potrzeby organizacji, łatwiej stworzysz profil odpowiedniego kandydata, a dzięki odpowiedniemu profilowi kandydata łatwiej Ci będzie określić miejsca, gdzie najlepszego kandydata najszybciej znajdziesz.

Dla osób, które nie zajmują się rekrutacją na co dzień, proces rekrutacji wygląda w ten sposób, że organizacja poszukująca pracownika zamieszcza ogłoszenie o pracę, zgłasza się ileś tam osób, na podstawie np. analizy CV i rozmów kwalifikacyjnych z wybranymi kandydatami wyłania się najlepszego. To bardzo duże uproszczenie. Co więcej – taki obraz rekrutacji mają z reguły osoby, które same poszukują pracy, a nie osoby, które poszukują kogoś do zatrudnienia. Oczywiście te wymienione elementy w procesie rekrutacji się znajdują, ale to nie wszystko. Nierzadko jest tak, że ta „niewidoczna” część całego procesu jest dużo bardziej rozbudowana.

Jeśli proces rekrutacji podzielić na pewne odcinki – określenie potrzeb organizacji, pozyskanie odpowiednich kandydatów, ocenę kandydatów i podjęcie decyzji o wyborze właściwego kandydata, to na każdym z tych odcinków należy stosować odpowiednie narzędzia. Określając potrzeby organizacji można np. posłużyć się zakresami czynności na danych stanowiskach, aby na ich podstawie niejako dopasować odpowiedniego kandydata. Odpowiedniego, czyli posiadającego wiedzę i doświadczenie oraz warunki psychofizyczne do realizacji zadań, wynikających z zakresu czynności.

Skuteczna rekrutacja już na swoim wstępnym etapie wymaga dokonania właściwego rozpoznania potrzeb organizacji. Czasem te potrzeby są konkretne – musimy zatrudnić programistę ze znajomością danego języka programowania, a czasem są bardzo ogólne – musimy zatrudnić kogoś do pomocy w prowadzeniu biura. W tym drugim przypadku rekrutacja będzie o tyle łatwa, że nie jest nawet wymagane korzystanie z narzędzi typu opis stanowiska pracy, profil kandydata itp. Po prostu można wyjść z założenia, że czynności pomocy biurowej są na tyle nieskomplikowane, że same wymagania co do kandydata również nie muszą być specjalnie wysokie. Nie oznacza to oczywiście, że wystarczy zatrudnić kandydata pierwszego z brzegu.

Niemal zawsze też dochodzi rozeznanie, czy planowana rekrutacja ma być tzw. rekrutacją wewnętrzną czy zewnętrzną. Ta pierwsza – rekrutacja wewnętrzna, czyli pozyskanie na dane stanowisko pracownika spośród dotychczas zatrudnionych wiąże się z tym, że jeśli wyłoni się kandydata i zatrudni na danym stanowisku, to on niejako zwalnia swoje dotychczasowe stanowisko i na to stanowisko również trzeba będzie kogoś znaleźć. Plusem jest to, że po pierwsze mamy już krąg potencjalnych kandydatów oraz to, że kandydaci są już dość dobrze znani. Minusem jest to, że może się okazać, że żaden z kandydatów nie będzie spełniał jednak warunków do pracy na wakującym stanowisku.

W każdym razie – czy będzie to rekrutacja wewnętrzna czy zewnętrzna, po wybraniu kilku kandydatów należy ich sprawdzić. Na tym etapie stosuje się różnego rodzaju narzędzia, pozwalające na właściwą selekcję. A potem następuje etap końcowy, czyli podjęcie decyzji o wyborze odpowiedniego kandydata i zatrudnienie go.

Każdy z etapów procesu rekrutacji jest ważny. Osoby początkujące w rekrutacji zwracają głównie uwagę na etap poszukiwania kandydata czy kładą szczególny nacisk na narzędzia

pozwalające na dokonanie odpowiedniej selekcji, np. na rozmowy kwalifikacyjne. Tymczasem w praktyce okazuje się, że sporo problemów sprawia już etap pierwszy – dokonanie właściwej diagnozy potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich. W szczególności po uruchomieniu całego procesu rekrutacji może okazać się, że w zasadzie jest on zbędny i jedynie zmarnował czas i zasoby. Okazuje się bowiem, że te zadania, jakimi miała zająć się nowo zatrudniona osoba, z powodzeniem można np. rozdzielić pośród dotychczasowych pracowników bez specjalnego „dociążania ich obowiązkami, a i mając gwarancję, że obowiązki te zrealizują rzetelnie.

Po to właśnie odpowiednie rozeznanie potrzeb organizacji. Najpierw, zanim uruchomiony zostanie cały proces rekrutacji, należy zająć się właściwie tym pierwszym krokiem. Czasem rekruter zostaje postawiony nie tylko przed zadaniem typu jakie stanowisko obsadzić i kim, ale czy w ogóle je obsadzać nowym pracownikiem.

Rekrutacja ma na celu np. wyłonienie odpowiedniego kandydata do zatrudnienia, bo jego zatrudnienie ma umożliwić organizacji realizację pewnych celów. Jeśli dana organizacja stawia sobie pewien cel (np. cele przedsiębiorstwa jest szeroko rozumiane generowanie zysków), to aby ten cel osiągnąć poszukuje odpowiednich osób. No i teraz może się okazać, że aby ten cel osiągnąć należy stworzyć zupełnie nowe stanowisko pracy. I tu pojawia się kolejny problem. Dużo łatwiej jest rekrutować na dotychczas istniejące, ale nieobsadzone stanowiska niż rekrutować na stanowiska tworzone od podstaw.

PRZYKŁAD: firma zatrudnia drugą księgową, która ma zajmować się również sprawami kadrowymi. Poprzednia księgowa odeszła na emeryturę. Do tego jeszcze, ponieważ firma rozszerza swój profil działalności, planuje zatrudnienie np. pracowników do nowo tworzonej linii produkcyjnej. Pytanie, czy zatrudniać pracowników z zewnątrz, czy np. przekwalifikować kilku dotychczas zatrudnionych. To wymaga szerokiej analizy – również pod względem finansowym, nie tylko pod kątem zasobów ludzkich.

Dla osoby wyznaczonej do przeprowadzenia procesu rekrutacji na to nowe stanowisko to może być poważny problem. Wszystko tu jest jedną wielką niewiadomą – wiadomo jedynie tyle, że aby zwiększyć zyski należy uruchomić linię produkcyjną, a po jej uruchomieniu obsadzić ją kompetentnymi pracownikami.

Słowo klucz na pierwszym etapie rekrutacji: właściwe rozeznanie potrzeb organizacji w zakresie pożądanych i niezbędnych zasobów ludzkich. Krok, który nierzadko warunkuje skuteczność całego procesu rekrutacji. Tu nie chodzi o to, aby ustalić, jacy kandydaci są potencjalnie najlepsi do zatrudnienia, ale aby ustalić, na czym polega cel organizacji, jaki ma zostać osiągnięty dzięki zatrudnieniu nowego pracownika. Stąd pytanie, czy proces rekrutacji nowych pracowników jest w ogóle niezbędny? Czy nie będzie wystarczające odpowiednie zorganizowanie dotychczas posiadanych zasobów ludzkich?

Pierwsza najważniejsza rzecz dla rekrutera i osób, z którymi w procesie rekrutacji pracuje – określenie w sposób możliwie precyzyjny, czym konkretnie ma się zajmować rekrutowany kandydat, jakie mają być jego obowiązki, jakie zadania stawia przed nim organizacja. Do tego należy ustalić, w jakim miejscu w strukturze jednostki organizacyjnej ma znajdować się rekrutowana osoba – w jakim dziale ma pracować.

Już na tym etapie określa się, czy w ogóle jest konieczne zatrudnienie nowego pracownika na pełnym etacie, jaką w ogóle formę przyjmie zatrudnienie – czy będzie to umowa o pracę, czy umowa cywilnoprawna, czy np. B2B. Nierzadko po przeprowadzeniu analizy potrzeb ostatecznie okazuje się, że np. znacznie lepszym i efektywniejszym rozwiązaniem będzie przekazanie wykonania obowiązków zewnętrznemu podmiotowi.

PRZYKŁAD: firma planuje zatrudnić prawnika do bieżących zadań, związanych z analizą przepisów, przygotowywaniem opinii prawnych i sporadyczną reprezentacją w sądzie. Po dokonaniu analizy zadań, jakie potencjalnie stać będą przed zatrudnianą osobą okazało się, że tańsze i wygodniejsze będzie wynajęcie zewnętrznej kancelarii na podstawie jakiejś ramowej umowy o współpracy. Proces rekrutacji został zakończony już na tym etapie, zanim na dobre się rozpoczął.

Kolejna rzecz, już mniej zależna od samej osoby organizującej proces rekrutacji, ale niezmiernie ważna. Zanim podejmie się decyzję o konieczności zatrudnienia nowego pracownika na danym stanowisku dokonuje się analizy potencjalnego czasu pracy tej osoby. Może się bowiem okazać, że realizacja celu, jaki stawia sobie organizacja i w związku z którym to celem planuje poszukać kandydata do zatrudnienia wymagać będzie zatrudnienia nie jednej, ale kilku osób. W szczególności, jeśli zatrudnienie ma być zatrudnieniem w stosunku pracy, to w grę będą wchodzić normy czasu pracy i związane z nimi ograniczenia, ewentualne

nadgodziny, które będą wymagać odpowiedniego zrekompensowania, ewentualne zwolnienia lekarskie i związane z nimi nieobecności itd.

Rzeczą, na którą rekruter raczej nie ma wpływu, ale którą musi brać pod uwagę jest kwestia finansowa organizacji nowego stanowiska pracy. Kandydat do zatrudnienia będzie miał swoje oczekiwania finansowe, do tego jeszcze samo zatrudnienie wiązać się będzie z kosztami – nie tylko w grę wchodzi jakieś drobne koszty typu koszt badań lekarskich pracownika, ale chodzi tu głównie o stworzenie nowego stanowiska pracy, wyposażenie go w odpowiednie narzędzia.

Na tym etapie zadaniem rekrutera może być analiza wymagań finansowych potencjalnych kandydatów. Rekruter już na tym etapie może zacząć wyznaczać sobie krąg potencjalnych kandydatów, np. korzystając z tematycznych stron internetowych, gdzie swoje aplikacje zamieszczają informatycy, architekci, prawnicy itp. Oczywiście jest, że osoby o wysokich kwalifikacjach będą mieć odpowiednio wysokie oczekiwania finansowe. Stąd też rekruter, zanim rozpocznie proces rekrutacji, musi mieć choćby podstawowe informacje w zakresie możliwości finansowych organizacji.

Niewątpliwie na tym etapie pomocna dla rekrutera będzie analiza rynku pracy. Rynek pracy to pewien zestaw dynamicznych procesów, który jedynie częściowo podlega regulacji ustawowej (np. przepisy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę, kodeks pracy itp.). Są branże, gdzie o pracowników łatwo i nie mają oni z reguły wysokich oczekiwań finansowych czy związanych ze stabilnością zatrudnienia, a są również branże, gdzie pracowników brakuje, firmy podkupują sobie bardziej wartościowe zawodowo osoby. Do tego dochodzą jeszcze czynniki typowo ludzkie – jeśli zatrudniamy kogoś za niskim wynagrodzeniem, nie oferując właściwie nic poza samym zatrudnieniem, to nie możemy oczekiwać, że kandydat po zatrudnieniu będzie pracował na 120%. W przeważającej większości przypadków wynagrodzenie jest jednym z najważniejszych dla kandydatów elementów potencjalnego zatrudnienia

Z drugiej strony – są osoby, dla których samo wynagrodzenie to jedynie część oczekiwań. Oczekują one odpowiednich warunków pracy, odpowiedniej dozy niezależności, odpowiedniego wpływu na cały proces osiągnięcia celu. Są to z reguły osoby o wysokich kwalifikacjach, one oprócz samego wynagrodzenia oczekują benefitów, pakietów medycznych, ubezpieczenia na życie, samochodu służbowego i szeregu dodatkowych świadczeń, które również należy mieć na względzie na etapie analizy finansowych możliwości

organizacji, zanim jeszcze rozpocznie ona poszukiwanie właściwego kandydata do zatrudnienia.

Ta analiza potrzeb organizacji w zakresie procesów rekrutacji związana jest jeszcze z szeregiem innych okoliczności. Nie zawsze jest tak, że zatrudnia się nowych pracowników, bo firma się rozwija. Czasem jest tak, że zwalnia się dotychczasowych i zatrudnia nowych właśnie w celu redukcji kosztów. Jeśli organizacja nastawia się na rozwój, z reguły planuje większe budżety, jest mniej skłonna do oszczędzania na wynagrodzeniach dla specjalistów, chętniej inwestuje w zasoby ludzkie. Z kolei organizacja w trudnej sytuacji finansowej raczej będzie ciąć koszty zatrudnienia, nawet kosztem utraty zysków. W tym wypadku rekrutacja – jeśli w ogóle ma miejsce – skupia się raczej na poszukiwaniu kandydatów spośród dotychczas zatrudnionych pracowników – najczęściej jest to właśnie rekrutacja wewnętrzna.

Do właściwej analizy potrzeb organizacji w zakresie rekrutacji kandydata stosuje się szereg narzędzi – ten najpopularniejszy typu opis stanowiska czy profil kandydata omówimy sobie szczegółowo w dalszej części kursu.

Jeśli spojrzeć na rekrutację jako proces, to składa się ona z mniejszej czy większej ilości sekwencyjnie następujących po sobie kroków, które mieszczą się w czterech etapach: planowanie rekrutacji, rekrutacja właściwa, selekcja odpowiedniego kandydata oraz jego adaptacja do pracy po wyłonieniu i zatrudnieniu. Sekwencja zdarzeń w procesie rekrutacji jest taka, że każdy kolejny krok jest możliwy dopiero po zakończeniu (skutecznym) kroku poprzedniego. Przykładowo w sposób oczywisty nie zaczynamy selekcji, jeśli nie mamy spośród kogo wybierać. Podobnie – nie szukamy konkretnego kandydata, jeśli nie wiemy, kto w ogóle jest w organizacji potrzebny.

W PRAKTYCE: może się zdarzyć, że na pewnym etapie rekrutacji konieczne będzie cofnięcie się do poprzedniego etapu czy kroku. Może to być związane z modyfikacją założeń. Przykładowo po ustaleniu celu organizacji i zakreśleniu profilu pożądanego kandydata rekruter prowadzi proces, w którym podjął działania zmierzające do ustalenia kręgu kandydatów. Okazuje się jednak, że w z góry ustalonym obszarze działania nie ma żadnego kandydata. Należy zatem zrobić krok wstecz i zakreślić inny obszar poszukiwań. Trzeba się po prostu cofnąć i zgromadzić informacje o obszarach, gdzie w ogóle da się jakiegoś kandydata znaleźć.

Prosty przykład. Organizacja planuje zatrudnienie pracownika do pomocy biurowej. Zakres czynności został wstępnie określony, określono również potencjalnie pożądane i bezwzględnie wymagane cechy kandydata. Rekruter rozpoczyna proces rekrutacji – wśród znajomych. Kontaktuje się ze znajomymi, ale okazuje się, że żaden nie jest zainteresowany podjęciem tego zatrudnienia. No więc należy zmienić obszar poszukiwań albo zmienić ofertę. Być może po podjęciu decyzji o zwiększeniu proponowanego wynagrodzenia jednak któryś ze znajomych zdecyduje się na zatrudnienie. A aby mieć informację o nowych warunkach wynagrodzenia, należy cofnąć się do pierwszego etapu rekrutacji – określenia potrzeb i możliwości organizacji.

Co więcej – rekruter może zostać postawiony przed nietypowym zadaniem. Obecnie sporą popularnością cieszy się np. zatrudnianie osób niepełnosprawnych – zarówno ze względu na koszty zatrudnienia, jak i obowiązujące przepisy, niejako namawiające do zatrudniania niepełnosprawnych, ale spora grupa firm zatrudnia osoby niepełnosprawne również w celach wizerunkowych, tworząc niejako obraz firmy społecznie odpowiedzialnej. Oczywiście tego typu rozwiązania należy chwalić, niemniej dla rekrutera są to dodatkowe trudności, choćby związane z ustaleniem obszaru poszukiwań właściwego kandydata. Nie zawsze o zatrudnieniu konkretnego kandydata decydować będą wyłącznie takie typowe potrzeby organizacji, jak realizacja konkretnego celu (np. zwiększenia zysków), ale też pojawiają się cele uboczne, jak właśnie np. poprawa wizerunku firmy. Takie kwestie rekruter również musi mieć na uwadze i musi umieć sobie z nimi odpowiednio poradzić.

Sama rekrutacja właściwa, czyli poszukiwanie kandydata po ustaleniu potrzeb organizacji nie sprowadza się jedynie do zachęcenia odpowiednich kandydatów. Często będzie ona wymagać zniechęcenia nieodpowiednich kandydatów. Jeśli proces rekrutacji ma na celu obsadzenie stanowiska, które nie wymaga jakiś specjalnych kwalifikacji, to należy liczyć się z tym, że swoje aplikacje, np. swoje CV prześle kilkaset osób. Dla rekrutera to duży problem logistyczny – choćby każde CV należy sprawdzić i ustalić, czy jest w nim klauzula zgody na przetwarzanie danych osobowych w procesie rekrutacji. Aby zatem oszczędzić sobie pracy rekruter musi umieć stosować pewne sztuczki, które potencjalnie niepożądanych kandydatów zniechęcą.

Takie „sztuczki” można stosować – zgodnie z prawem – już na etapie np. samego ogłoszenia o poszukiwaniu kandydata do zatrudnienia. Częściej jednak potencjalnie niepożądanych kandydatów łatwiej jest „odsiać” na etapie selekcji, czyli przykładowo prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych. Służą do tego odpowiednio przygotowane zestawy pytań. Powiemy sobie o

nich więcej w dalszej części kursu. Sam proces rekrutacji należy prowadzić tak, aby zmaksymalizować grupę potencjalnie pożądanых kandydatów i zminimalizować grupę kandydatów niepożądanych.

UWAGA: zabronione jest stosowanie w rekrutacji kryteriów dyskryminujących, jeśli różnicowanie sytuacji kandydatów nie jest uzasadnione konkretnymi potrzebami organizacji. Nie będzie dyskryminacją, jeśli w poszukiwaniu np. pracowników do ciężkich prac fizycznych rekruter skupi się na kandydatach – mężczyznach, ale będzie dyskryminacją, jeśli np. rekruter postawi nieodpowiednie kryteria co do np. płci czy wieku, jeśli poszukuje pracownika biurowego.

Proces rekrutacji ma za zadanie zawęzić grupę potencjalnych kandydatów do osób, które w najwyższym stopniu spełniają kryteria, ustalone na etapie planowania i analizy potrzeb organizacji. Profile wyłonionych kandydatów porównuje się następnie z profilem rekrutacyjnym i wybiera kandydata, który w największym stopniu pasuje do pożądanego wzorca czy profilu. Sam natomiast proces rekrutacji ma za zadanie umożliwienie rekruterowi czy innej osobie odpowiedzialnej na podjęcie decyzji o wyborze właściwego kandydata. Im więcej informacji pozyska się w procesie rekrutacji, im precyzyjniej dobierze się grupę kandydatów do selekcji, tym wyższe prawdopodobieństwo, że decyzja podjęta o wyborze danego kandydata będzie decyzją dobrą.

Z perspektywy rekrutera – czy szerzej – organizacji najważniejszym celem rekrutacji jest wybór kandydata, który posiada zestaw cech gwarantujących efektywną realizację celu, dla którego został on wyłoniony i dla którego będzie zatrudniony. Stąd też niezbędnym warunkiem powodzenia całego procesu rekrutacji jest następnie odpowiednia selekcja odpowiedniego kandydata. Dopiero po selekcji odpowiedniego kandydata dochodzi do tych wszystkich technicznych kwestii, związanych z jego zatrudnieniem i wdrożeniem do pracy.

Co więcej, już sama rekrutacja może mieć cele inne niż wyłonienie odpowiedniego kandydata na dane stanowisko. Przykładowo – w organizacji prowadzi się proces rekrutacji wewnętrznej na kierownicze stanowisko. Wybiera się spośród pracowników niższego szczebla, oceniając ich kwalifikacje, dotychczasowe dokonania itp. Taka rekrutacja może mieć bardzo duży walor motywacyjny. To pewne narzędzie marketingu wewnętrznego – wśród pracowników powstaje przekonanie, że mają szansę na awans, jeśli tylko będą podnosić swoje kwalifikacje (co swoją

drogą jest jednym z podstawowych obowiązków pracowniczych), będą rzetelnie wykonywać swoje obowiązki i przykładać się do pracy, z pożytkiem dla zatrudniającej ich organizacji.

Ma to swoje drugie dno, o czym rekruter nie może zapominać. Rekrutacja wewnętrzna prowadzi do tego, że jedna osoba jest zadowolona, a pozostałe już mniej. W szczególności pozostałe, które również brały udział w rekrutacji, mogą poczuć się przegrane, niechciane, pominięte itd. W konsekwencji nie widząc dla siebie szans na awans zaczną rozważać opuszczenie organizacji, np. wypowiedzenie umowy o pracę. Takie niebezpieczeństwo również istnieje i rekruter czy osoby decyzyjne muszą mieć tego świadomość. Ważne są tu różnego rodzaju działania informacyjne.

Rekrutacja wewnętrzna może pozornie wydawać się łatwiejsza niż zewnętrzna, w końcu mamy wybrać kogoś spośród dotychczasowych pracowników, a tych jesteśmy w stanie ocenić na podstawie ich dotychczasowej pracy dla organizacji, znamy ich charaktery itp. Tymczasem nierzadko rekrutacja wewnętrzna bywa znacznie trudniejsza niż zewnętrzna, choćby na poziom towarzyszących jej emocji i wymaga ona odpowiedniego przygotowania.

W pierwszym kroku rekrutacji wewnętrznej, jak zresztą w każdym procesie rekrutacyjnym, zaczyna się od określenia potrzeb organizacji. Na bazie tych potrzeb buduje się albo doprecyzowuje opis stanowiska pracy czy profil kandydata, ustala wymogi konieczne i tzw. mile widziane. W procesie rekrutacji wewnętrznej niezwykle istotna jest komunikacja i nie chodzi tu o komunikację jedynie z potencjalnymi kandydatami. Skoro bowiem prowadzimy rekrutację wewnętrzną, to chcąc zatrudnić pracownika na jednym stanowisku musimy go zabrać z dotychczasowego. Przełożony tego pracownika musi bezwzględnie o tym wiedzieć – on ma prawo głosu. Nie w tym sensie, że np. zablokuje pracownikowi awans, ale chce mieć czas na zorganizowanie zastępstwa na opuszczone stanowisko, na rozdzielenie obowiązków z tego stanowiska itp.

Kolejna ważna rzecz w rekrutacji wewnętrznej – kandydaci, którzy wezmą w niej udział, ale ostatecznie nie zostaną wybrani, mogą obawiać się konsekwencji i np. tego, że bezpośredni przełożony będzie mieć do nich pretensje. To są również elementy, które mogą zniechęcać potencjalnych kandydatów – odpuszczają oni rekrutację wewnętrzną dla świętego spokoju.

W rekrutacji wewnętrznej należy jasno określić sposób aplikowania. Chodzi tu o to, aby wszyscy zainteresowani kandydaci mieli szansę, aby nikomu sztucznie nie zamykać drogi. To

też istotne o tyle, że jeśli informacja o rekrutacji roznosi się po organizacji, to niektórzy kandydaci zgłaszają się do działu HR i informują ustnie, że chcą wziąć w niej udział, że są zainteresowani itp.

W rekrutacji wewnętrznej pojawia się pewne niebezpieczeństwo, związane z tym, że rekruter kandydatów lepiej czy mniej już zna. Niektórzy z kandydatów mogą budzić jego mniejszą czy większą sympatię. No i teraz, jeśli okazuje się, że rekruter szuka kandydata na nowo tworzone stanowisko, to może pojawić się coś, co nazywa się efektem halo. Rekruter nie będzie dostrzegał pewnych wad u osób, które cieszą się jego większą sympatią, choć wady te mogą istotnie wpływać na pracę kandydata po jego zatrudnieniu na nowym stanowisku.

Kolejna rzecz bardzo trudna dla rekrutera – trudna nie technicznie czy organizacyjnie, ale ze względu na pewien stopień emocji – rekrutacja może być rekrutacją mieszaną, tzn. częściowo wewnętrzną i częściowo zewnętrzną. W skrócie chodzi tu o to, że organizacja poszukuje kandydata na określone stanowisko, szukając odpowiednich kandydatów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz tej organizacji. Tu już istnieje poważne niebezpieczeństwo. Po pierwsze taki kandydat jest osobą nieznaną – tyle, co dał się poznać w czasie procesu rekrutacji, z kolei pracowników dotychczas zatrudnionych zna się z reguły dużo lepiej (nawet nie osobiście, ale choćby na podstawie ich akt osobowych można pozyskać o nich bardzo dużo informacji). Po drugie, wybór kandydata z zewnątrz spowoduje spięcia i niezadowolenie pośród dotychczas zatrudnionych pracowników. Co więcej, taki kandydat wyłoniony na zewnątrz ma zawsze dużo większe trudności z zaadoptowaniem się na nowym stanowisku pracy i przede wszystkim w nowym zespole.

Etap planowania procesu rekrutacji i analizy potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich związany jest jeszcze z jedną bardzo ważną kwestią. Mówiąc bardzo ogólnie, rekrutacja ma prowadzić do zatrudnienia na danym stanowisku. Powstaje pytanie, czy zatrudnienie to ma mieć jedynie charakter czasowy (np. rekruter ma pozyskać osobę do realizacji jakiegoś projektu po realizacji którego nowo zatrudniony pracownik w zasadzie przestaje być potrzebny), czy też zatrudnienie ma mieć charakter stały. Stabilność zatrudnienia jest dla sporej grupy potencjalnych kandydatów jednym z najważniejszych czynników, decydujących o podjęciu zatrudnienia. To zrozumiałe – każdy chce mieć pewność, że jego zatrudnienie jest bezpieczne, tzn. nie okaże się nagle, że jest w organizacji zbędny i będzie musiał odejść.

Takie chwilowe, krótkoterminowe zapotrzebowanie na odpowiednie zasoby ludzkie powinno skłaniać raczej do sięgania po alternatywne metody – zatrudnienie cywilnoprawne, być może reorganizację i pracy i odpowiednie poprzesuwanie obowiązków pomiędzy dotychczas zatrudnionymi osobami, wynajęcie na jakiś czas ekspertów zewnętrznych itd. Z punktu widzenia rekrutera jest to jeden z najpoważniejszych błędów, jeśli na etapie np. rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami rekruter roztacza przed nimi wizję wysokich wynagrodzeń, stabilności zatrudnienia, dodatkowych benefitów itp., a dopiero po dokonaniu selekcji możliwie najlepszego kandydata kandydat nagle dowiaduje się, że w zasadzie będzie potrzebny jedynie przez pewien czas. Oferta zatrudnienia musi być jasna i precyzyjna z góry – kandydat musi wiedzieć, czy jego zatrudnienie ma mieć charakter jedynie tymczasowy, np. w celu zastępstwa nieobecnego pracownika, czy stały.

W PRAKTYCE: jeśli rekrutacja ma wiązać się z pozyskaniem kandydata jedynie na pewien czas, to należy to uwzględnić w planowaniu rekrutacji już na samym początku. Rekruter ma z góry ustalone ramy działania, np. poszukuje kandydata na dane stanowisko, ale wie, że może mu zaoferować jedynie zatrudnienie cywilnoprawne. Swoją drogą umowy cywilnoprawne typu umowa zlecenia jako elastyczne formy zatrudnienia nie są złe – spora część kandydatów, szczególnie np. osób, które prowadzą własną działalność gospodarczą i działają – jak to się mówi – w jakiejś niszy, woli nie wiązać się na stałe, preferuje właśnie elastyczne formy zatrudnienia, które nie są obwarowane jakimiś sztywnymi godzinami pracy, dniami pracy, zakresem obowiązków itp. Są takie stanowiska, na których forma zatrudnienia nie ma znaczenia.

PRZYKŁAD: organizacja poszukuje osoby, która ma opracować stronę internetową tej organizacji, a następnie wdrożyć pracowników tej organizacji do jej prowadzenia i od czasu do czasu aktualizować ją. Takie zadania, w dobie dzisiejszych możliwości technologicznych, absolutnie nie wymagają zatrudnienia na etacie. Stąd też to zatrudnienie, które ma mieć charakter doraźny, może spokojnie mieć formę zatrudnienia cywilnoprawnego. Ważne jedynie, aby kandydat wiedział o tym z góry. Jeśli nie wie i spodziewa się zatrudnienia na etacie, a ostatecznie okazuje się, że zatrudnienie ma być np. zleceniem, to raczej nie będzie skory do podjęcia takiego zatrudnienia (chyba, że skuszą go inne warunki, np. odpowiednio wysokie wynagrodzenie). A co więcej, takie działanie może niemal natychmiast odbić się negatywnie na wizerunku organizacji, jeśli zawiedziony kandydat skomentuje swoje przykre

doświadczenia z tego procesu rekrutacji na jakiś forach internetowych czy w innych publicznie dostępnych w sieci miejscach.

To bardzo ważne i rekruter musi o tym pamiętać. Sama rekrutacja nie musi zakończyć się powodzeniem, ale nie może zakończyć się wizerunkową katastrofą. Będziemy więcej o tym mówić w dalszej części kursu – zarówno o budowaniu marki rekrutera, jak i tzw. employer brand, marce samej organizacji zatrudniającej.

Podsumowując ten fragment szkolenia – rekrutacja to pewien proces, którego nadrzędnym celem jest zaspokojenie potrzeb kadrowych organizacji, w celu osiągnięcia planowanego rezultatu (np. zwiększenia sprzedaży wdrożenia innowacji itp.). Cały ten proces składa się z kilku etapów, z których pierwszym jest właściwe rozpoznanie potrzeb organizacji i stworzenie profilu idealnego pod te potrzeby kandydata do zatrudnienia. Ustala się również, czy planowana rekrutacja ma być rekrutacją wewnętrzną, czy zewnętrzną. Każda z nich ma swoje plusy i minusy. Dopiero następnie uruchamia się dalsze etapy procesu rekrutacji – poszukiwanie kandydatów i ich odpowiednia selekcja. Omówimy sobie szczegółowo w kolejnych lekcjach poszczególne procesy i narzędzia w rekrutacji, a wcześniej jeszcze jedna ważna rzecz – dane osobowe w rekrutacji.

Dziś już raczej do przeszłości należą czasy, gdy do rekrutera, poszukującego np. programisty ustawiały się kolejki chętnych, głównie absolwentów – „świeżaków”, bez doświadczenia życiowego. W ogóle IT czy branży nowoczesnych technologii, ale nie tylko, to raczej walka rekruterów o pozyskanie kandydata niż kandydatów o znalezienie zatrudnienia. Dla rekrutera to czasem poważny problem logistyczny. Niektórzy kandydaci wcale nie są skłonni do szybkiej zmiany pracodawcy, nierzadko biorą udział w kilku procesach rekrutacyjnych równolegle i – mając poczucie własnej wartości i tego, ile mogą wnieść do organizacji – potrafią twardo negocjować. Nierzadko to oni dyktują warunki zatrudnienia, a większość z nich nie zejdzie poniżej pewnego minimum ze swoimi oczekiwaniami. Tacy kandydaci są trudni do pozyskania – z reguły sami nie szukają pracy, to raczej rekruterzy próbują dotrzeć do nich, w szczególności za pomocą jednej z metod rekrutacji, tzw. direct search, o której powiemy szerzej w dalszej części kursu.

Zanim omówimy techniki rekrutacji i selekcji, omówmy jedną z istotnych w procesie rekrutacji kwestii – ochronę danych osobowych. Tematem tym zajmiemy się już w kolejnej lekcji.