

REKRUTACJA

KLUCZ DO SUKCESU TWOJEJ FIRMY

Anna Podgórska

Data nagrania – 15.07.2024

Rozmowa z ekspertem jest realizowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.



Plan prezentacji:

1. Szczególne znaczenie rekrutacji w małych firmach.
2. Określenie kluczowych wartości i rodzaju kultury organizacyjnej, jako baza procesu rekrutacji.
3. Budowanie profilu stanowiska pracy, czyli określanie i weryfikacja oczekiwanych efektów oraz zadań przypisanych do stanowiska.
4. Rola marki pracodawcy w przyciąganiu odpowiednich osób w procesie, rekrutacji kandydatów.
5. Metody poszukiwania kandydatów.
6. Metody badania kompetencji kandydatów.
7. Wyzwania i pułapki pojawiające się rekrutacji w małych firmach.
8. Rekrutacja i... co dalej, czyli konieczność planowej integracji z zespołem oraz rozwijania potencjału nowego pracownika.



Powrót do planu

Rozdział 1.

Szczególne znaczenie rekrutacji w małych firmach



Wprowadzenie do rekrutacji

1. Rekrutacja odgrywa kluczową rolę w małych firmach, gdzie **każdy pracownik ma bezpośredni i znaczący wpływ** na działalność, osiągnięte wyniki, rozwój i kulturę organizacyjną firmy.
2. Odpowiedni i od początku **zaplanowany proces rekrutacji** stanowi fundament budowania efektywnego zespołu, który ma perspektywy rozwojowe na przyszłość.
3. Znalezienie i przyciągnięcie osób nie tylko o **odpowiednich kwalifikacjach merytorycznych** związanych z zadaniami, lecz także o **wartościach dopasowanych** do firmy oraz **kompetencjach osobowościowych** dopasowanych do tych zadań, jest kluczowe dla jej sukcesu na krótką oraz dłuższą metę.



Rekrutacja to element procesu inwestowania

Perspektywa inwestycyjna rekrutacji

1. Warto przyjąć w myśleniu o zatrudnianiu pracowników perspektywę **spojrzenia jak na inwestycje**. Rekrutacja powinna być więc postrzegana jako kluczowy element procesu inwestycyjnego, a nie wyłącznie kosztowy.
2. Inwestowanie w zatrudnianie odpowiednich pracowników przynosi **długoterminowe korzyści**, wspiera wzrost i rozwój firmy, natomiast błędy rekrutacji mogą zaprzepaścić najlepszy pomysł na biznes.
3. Zatrudnienie właściwych osób znacząco wpływa na powodzenie firmy, przez **związek z takimi zjawiskami** jak np.: rotacja pracowników, efektywność, poziom samodzielności w realizacji zadań, zaangażowanie, wydajność, radzenie sobie z pojawiającymi się problemami, rozwój produktów, radzenie sobie ze zmianami, czy jakość obsługi klientów.



Etapy procesu rekrutacji 1/2

Zrozumienie i zaplanowanie poszczególnych etapów procesu rekrutacji oraz ich wdrożenie z dbałością o szczegóły jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu:

- 1. Określenie kluczowych wyznaczników dla firmy:** wartości, zakładanych celów i profilu osobowego osób zarządzających firmą, w tym właścicieli.
- 2. Definiowanie i weryfikacja potrzeb związanych ze stanowiskiem pracy:**
 - a. Określenie zadań przewidzianych na danym stanowisku oraz związanych z tym wymagań merytorycznych i osobowościowych oczekiwanych od osób kandydujących.
 - b. Weryfikacja, czy zakładane oczekiwania są realne oraz, na ile jest prawdopodobne znalezienie właściwych kandydatów. W przypadku zastrzeżeń – modyfikacja tych oczekiwań.
 - c. Zbudowanie PROFESJOGRAMU.



Etapy procesu rekrutacji 2/2

- 3. Poszukiwanie odpowiednich osób zgodnie z profesjogramem:** Stworzenie właściwego do oczekiwań ogłoszenia i wykorzystanie dobranych kanałów i narzędzi do przyciągnięcia odpowiednich osób jako kandydatów.
- 4. Weryfikacja:** Staranna ocena i wybór osób spośród kandydatów najlepiej dopasowanych do oczekiwań firmy.
- 5. Wdrożenie - onboarding:** Skuteczna integracja nowo zatrudnionych osób z dotychczasowym zespołem i wdrożenie w działania firmy oraz w pracę na docelowym stanowisku.



[Powrót do planu](#)

Rozdział 2.

Określenie kluczowych wartości i rodzaju kultury organizacyjnej oraz stosowanego stylu zarządzania, jako punkt wyjścia do rekrutacji



Kultura organizacyjna w małej firmie a rekrutacja

1. Kultura organizacyjna wynika bezpośrednio z preferowanych **norm i wartości, stylu myślenia i działania oraz tendencji osobowościowych** właścicieli i kluczowych osób mających wpływ na zarządzanie firmą. To mogą być nie tylko formalni liderzy, lecz także członkowie ich rodzin.
2. Te czynniki wpływają z kolei na **atmosferę pracy i kształtują charakter relacji** w zespole (np. bliskie i przyjacielskie, czy zdystansowane i hierarchiczne, nastawione na współpracę i sukces zbiorowy, czy raczej konkurowanie i podkreślanie sukcesu jednostek). Decydują o praktykowanym w firmie **stylu zarządzania**.
3. Kolejnym obszarem do analizy są preferowane w firmie **normy zachowania oraz zestawy zachowań dyskwalifikujących**.
4. Konsekwencje braku dopasowania do aspektów kulturowych kandydatów z kompetencjami odpowiednimi tylko merytorycznie to np.: frustracja, konflikty, nieporozumienia, spadek efektywności, nielojalność, odejście z pracy osób na kluczowych stanowiskach.



Metody identyfikacji kluczowych czynników wpływających na kulturę firmy

Wyznaczniki kulturowe, wyżej opisane, możemy określić za pomocą kilku metod. Narzędzia związane z tymi metodami stosujemy w pierwszym rzędzie do właścicieli i kluczowych osób mających wpływ na zarządzanie w organizacji.

Zakres zastosowania tych metod – wszystkie razem lub wybrane, osobno - zależy od wymaganego poziomu szczegółowości, potencjalnego ryzyka nietrafionej rekrutacji (czyli, ile możemy na niej stracić) oraz budżetu, którym dysponujemy.

Do jednych z najbardziej popularnych i polecanych metod, sprawdzonych w biznesie oraz zweryfikowanych pod względem psychometrycznym (badających rzetelnie to, co deklarują) należą:

1. **METODA DISC D3**
2. **METODA FRIS**
3. **METODA HOGANA, szczególnie kwestionariusz HDS**



Metoda DISC D3

To narzędzie oceny preferencji behawioralnych, stylu komunikacji, preferowanych ról zespołowych, wartości i przekonań motywujących.

Pomaga zrozumieć:

- Jak badane osoby reagują na różne sytuacje,
- Jak wchodzą w interakcje z innymi,
- Na jakiej podstawie podejmują decyzje,
- Czy np. cenią sobie bardziej otwartą komunikację i jawne ścieranie się poglądów, czy też łagodzenie konfliktów i komunikaty nie wprost,
- Czy wolą autorytet i hierarchię, czy płynność i elastyczne zmiany,
- Czy potrzebują dystansu w relacjach, czy też preferują stosunki przyjacielskie.

To tylko wybrane odpowiedzi, które daje nam metoda DISC D3.



Metoda DISC D3

Metoda składa się z 4 kwestionariuszy:

- 1. DISC** przybliżającego sposób percepcji środowiska otaczającego osobę badaną (jako przyjaznego, czy antagonistycznego) oraz jej decyzje co do odpowiedniego zachowania się wobec tego środowiska (aktywnie lub ostrożnie).
- 2. TEAMS** mierzącego poziom preferencji danej osoby do pełnienia, w zespole określonych ról.
- 3. VALUES** mierzącego wewnętrzny system wartości badanego, jego ideały i ukryte motywy stanowiące podstawę decyzji mających zasadniczy wpływ na życie. Wartości są zakorzenione głęboko w naszej podświadomości i pytani wprost często nie potrafimy ich zwerbalizować.
- 4. BAI** mierzy siłę 6 postaw w miejscu pracy, czyli wewnętrzne motywacje. Wynik badania daje odpowiedź na pytania: co daną osobę wewnętrznie motywuje, co jest jej pasją i daje jej poczucie spełnienia, a także satysfakcję z tego, co robi?. Postawy stanowią klucz do ustalania priorytetów w życiu. Nasze zachowania wynikają właśnie z ukrytych postaw.



Metoda FRIS

To narzędzie do oceny stylu myślenia i działania, które analizuje, jak osoby przetwarzają informacje, podejmują decyzje i realizują zadania.

Kluczowe elementy FRIS:

- **Fakty:** Jak osoba zbiera i analizuje dane.
- **Relacje:** Jak osoba buduje i utrzymuje relacje z innymi.
- **Idea:** Jak osoba generuje pomysły i innowacje.
- **Struktura:** Jak osoba planuje i organizuje działania.



Metoda FRIS

Korzyści z badania FRIS właścicieli oraz kluczowych osób w firmie, by zrozumieć ich styl myślenia i działania:

1. Identyfikację kandydatów, którzy będą lepiej dopasowani do istniejącego zespołu, ponieważ ci, którzy mają podobny styl pracy, będą efektywniej współpracować z liderami.
2. Zrozumienie preferencji komunikacyjnych liderów pozwala na lepsze dopasowanie stylu komunikacji kandydatów.
3. Zmniejszenie ryzyka nieporozumień i konfliktów wynikających z różnic w stylach myślenia a jednocześnie zwiększenie efektywności zespołu poprzez lepsze zrozumienie i wykorzystanie indywidualnych stylów myślenia.
4. Identyfikacja mocnych stron i obszarów do rozwoju kluczowych liderów pozwala na budowanie zespołów opartych na komplementarnych umiejętnościach.
5. Kandydaci, którzy są dobrze dopasowani do stylu myślenia i działania liderów, są bardziej skłonni do długoterminowej współpracy.



Metoda HOGANA, kwestionariusz HDS (Hogan Development Survey) 1/2

To narzędzie do oceny ciemnych stron osobowości pokazujące tendencje, które mogą wpływać na zachowania w sytuacjach stresowych lub trudnych.

Do takich tendencji należą np.:

- nadmierna pewność siebie skutkująca ryzykiem arogancji i lekceważenia zagrożeń,
- skłonność do unikania odpowiedzialności i trudnych decyzji,
- tendencje do nadmiernego kontrolowania i mikrozarządzania,
- przesadna teatralność lub zamykanie się i odgradzanie od innych.

Tych czynników ryzyka jest 11, z czego wynikają potencjalnie 22 „ciemne strony”, kiedy jest zbyt wysokie lub ekstremalnie niskie nasilenie danej tendencji oraz 22 możliwe „mocne strony”, kiedy osoba nauczy się panować nad tymi tendencjami.



Metoda HOGANA, kwestionariusz HDS (Hogan Development Survey) 2/2

Korzyści z badania HDS właścicieli i kluczowych osób w firmie:

1. Lepsze zrozumienie stylu zarządzania:
 - a. Analiza HDS pozwala zidentyfikować ciemne strony osobowości liderów, które mogą wpływać na ich styl zarządzania.
 - b. Zrozumienie tych aspektów pomaga w lepszym dopasowaniu kandydatów do istniejących liderów.

2. Redukcja destrukcyjnych konfliktów:
 - a. Identyfikacja potencjalnych obszarów konfliktowych pozwala na proaktywne zarządzanie dynamiką zespołu.
 - b. Liderzy, którzy są świadomi swoich „ciemnych stron” i nauczą się z nimi sobie radzić, będą lepiej zarządzać zespołem i potrafią współpracować z różnymi kandydatami, bez nieracjonalnego wzniecania nieporozumień.



Rozdział 3.

Budowanie profilu stanowiska pracy - PROFESJOGRAMU,
czyli określanie i weryfikacja oczekiwanych efektów oraz
zadań przypisanych do stanowiska



Analiza potrzeb biznesowych

Przede wszystkim musimy określić i zweryfikować oczekiwane efekty oraz zadania przypisane do stanowiska, na które chcemy przeprowadzić rekrutację.

Kwestie i pytania, na które potrzebujemy znaleźć odpowiedzi na tym etapie:

1. Jakie są bieżące i przyszłe potrzeby biznesowe firmy?
2. Jakie są cele rozwojowe firmy na przyszłość i jakie są w związku z tym oczekiwania w kontekście działań na danym stanowisku?
3. Dokładne określenie zadań przypisanych do danego stanowiska.
4. Jakie są codzienne obowiązki i kluczowe projekty na tym stanowisku? Np.: dla stanowiska obsługi klienta będzie to odpowiadanie na zapytania, rozwiązywanie problemów, budowanie relacji, a dla stanowiska analitycznego: analiza danych, tworzenie raportów, identyfikacja trendów.



Określenie wymaganych umiejętności merytorycznych

1. Należy zidentyfikować umiejętności techniczne i specjalistyczne potrzebne do realizacji zadań planowanych na danym stanowisku.
2. Na początku trzeba upewnić się, że wymagania są realistyczne i dostosowane do rynku pracy.
3. Następnym krokiem jest ustalenie, jak o danych kompetencjach należy mówić w języku fachowców, których poszukujesz.
4. Te sformułowania powinny znaleźć się potem w materiałach i reklamach związanych z ogłoszeniami o pracy.

Przykłady kompetencji:

- Dla stanowiska IT: znajomość języków programowania (tu trzeba wymienić konkretne), doświadczenie w zarządzaniu systemami (tu trzeba napisać, jakimi).
- Dla stanowiska marketingu: umiejętność tworzenia strategii (jakich?), znajomość narzędzi analitycznych (których konkretnie, w jakim obszarze?).



Określenie predyspozycji: osobowościowych, związanych z wartościami, motywatorami i aspektami preferowanej kultury pracy

1. Warto zastanowić się nad preferencjami stylu zachowania i podejmowania decyzji, które bada DISC w odniesieniu do oczekiwanego sposobu pracy z zadaniami na danym stanowisku.
2. Jak może wyglądać współpraca szefa z zatrudnioną osobą, biorąc pod uwagę podobieństwa lub różnice pomiędzy ich stylami?
3. Czy szef potrzebuje osoby podobnej do siebie (z którą łatwo będzie się współpracowało), ale nie najlepiej dopasowana do zadań na planowanym stanowisku?
4. Jaki styl pracy jest potrzebny do najlepszej realizacji tych zadań i jakiego typu osób ewentualnie brakuje w zespole (TEAMS)?
5. Jakie wartości są kluczowymi wskaźnikami dla firmy, takimi wokół których można budować porozumienie pomimo innych różnic (VALUES)?
6. Na jakich głównych motywatorach jest zbudowana firma (BAI)?



Określenie predyspozycji: osobowościowych, związanych z wartościami, motywatorami i aspektami preferowanej kultury pracy

Posiadając wyniki innych badań kluczowych liderów firmy i osoby potencjalnie zarządzającej kandydatem, warto zwrócić uwagę na:

- Wynikające z FRIS wskazówki co do podobnego lub deficytowego w zespole, stylu myślenia i działania.
- Niebezpieczeństwa, wyzwania i możliwości wynikające z badań czynników „ciemnych stron” HOGAN HDS.

Do badań i analizy wniosków wynikających z tych wszystkich czynników potrzeba współpracy z osobą z certyfikacją, w ich stosowaniu. To oznacza konkretny wydatek, lecz ta inwestycja przynosi korzyści nie do przecenienia:

- Spadek ryzyka nietrafionej rekrutacji.
- Lepsze rokowania co do harmonijnej współpracy nowej osoby z dotychczasowym zespołem i wpisania się jej w strategię firmy.



Rozdział 4.

Rola marki pracodawcy w przyciąganiu odpowiednich osób,
w procesie rekrutacji kandydatów



Znaczenie dobrej marki pracodawcy w procesie rekrutacji

Marka pracodawcy jest kluczowym elementem strategii rekrutacyjnej. Pozytywny wizerunek firmy pomaga przyciągnąć właściwych kandydatów i ułatwia budowanie lojalności pracowników poprzez pozytywne doświadczenia.

Warto zastanowić się, jak wykorzystać unikalne cechy możliwe do uzyskania, w promocji małych firm, np.:

1. Atmosfera bliskości w pracy: podkreślenie osobistego charakteru relacji i wsparcia ze strony zespołu, kultura organizacyjna oparta na współpracy i zaufaniu.
2. Elastyczność w organizacji: elastyczne godziny pracy, możliwości pracy zdalnej, przykładanie wagi do work-life balance pracowników, możliwość szybkiego uwzględniania indywidualnych potrzeb i ich zmian w odniesieniu do poszczególnych pracowników.
3. Szybkie podejmowanie decyzji: transparentność i otwartość na innowacje oraz nowe pomysły, krótka ścieżka decyzyjna.
4. Podkreślenie możliwości szybkiego awansu i rozwoju kariery.



Strategie budowania marki pracodawcy efektywne dla małej firmy

O budowaniu strategii marki pracodawcy trzeba pomyśleć jak najszybciej się da, jeszcze nawet zanim będziemy potrzebowali większej liczby pracowników.

1. Social Media i strony internetowe:

- a. Regularne publikowanie treści pokazujących życie firmy, sukcesy pracowników i kulturę organizacyjną.
- b. Wykorzystanie platform takich, jak np. obecnie LinkedIn, Facebook, Instagram do budowania wizerunku pracodawcy.

2. Programy poleceń:

- a. Zachęcanie pracowników do polecania firmy, jako atrakcyjnego miejsca pracy.
- b. Wprowadzenie bonusów i nagród dla pracowników za skuteczne polecenia kandydatów.

3. Relacje z lokalną społecznością:

- a. Angażowanie się w lokalne inicjatywy i wydarzenia.
- b. Wspieranie społeczności poprzez programy wolontariackie i sponsoring np. imprez czy akcji kulturalnych, społecznych lub sportowych.



Rozdział 5.

Metody poszukiwania kandydatów



Metody tradycyjne

Ogłoszenia w lokalnych mediach i ich wersji internetowych:

- Publikowanie ofert pracy, w lokalnych gazetach i czasopismach.
- Korzystanie z ogłoszeń radiowych i telewizyjnych.
- Wykorzystanie tablic ogłoszeń w miejscach publicznych, takich jak uczelnie (biura karier), urzędy i centra społecznościowe.

Działania w internecie:

- Własna strona www – odpowiednie zakładki dla kandydatów.
- Umieszczanie artykułów o firmie oraz ofert na popularnych portalach.
- Korzystanie z wyspecjalizowanych portali branżowych.



Platformy społecznościowe

LinkedIn: Profesjonalna sieć społecznościowa idealna do rekrutacji specjalistów i kadry kierowniczej.

Facebook: Umożliwia dotarcie do szerokiego grona odbiorców, zarówno lokalnie, jak i globalnie.

Instagram, a nawet TikTok: Świetne narzędzia do pokazania kultury organizacyjnej firmy i przyciągnięcia młodszych kandydatów – działania zależne od branży, w której działa firma.

Zalety mediów społecznościowych:

- Szeroki zasięg i możliwość targetowania ogłoszeń.
- Interaktywność i możliwość bezpośredniego kontaktu z kandydatami.
- Kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy poprzez treści wizualne i storytelling.



Kreatywne metody pozyskiwania kandydatów

Networking i polecenia:

- Budowanie relacji w lokalnej społeczności i branży.
- Wykorzystanie istniejących kontaktów i polecenie kandydatów przez obecnych pracowników.
- Organizowanie i uczestnictwo w targach pracy, działaniach uczelni, konferencjach i eventach branżowych.

Konkursy i hackathony:

- Organizowanie konkursów i wyzwań dla potencjalnych kandydatów.
- Hackathony, jako sposób na sprawdzenie umiejętności technicznych i kreatywności kandydatów.



Elastyczność w procesie poszukiwań

Dostosowanie metod do specyfiki firmy:

- Małe firmy mogą korzystać z różnych kombinacji metod rekrutacyjnych w zależności od potrzeb i zasobów.
- Elastyczność i gotowość do eksperymentowania z nowymi narzędziami i technikami.

Analiza skuteczności:

- Regularne monitorowanie i analiza efektywności różnych metod rekrutacyjnych.
- Dostosowywanie strategii w oparciu o zebrane dane i wyniki.

Kluczowe wnioski:

- Małe firmy mają wiele możliwości poszukiwania kandydatów, od tradycyjnych metod po nowoczesne platformy społecznościowe.
- Kreatywność i elastyczność w procesie rekrutacji są kluczowe dla znalezienia odpowiednich pracowników.
- Regularne monitorowanie i analiza skuteczności różnych metod rekrutacyjnych pomagają optymalizować procesy.

Rekomendacje:

- Eksperymentuj z różnymi metodami i narzędziami rekrutacyjnymi.
- Inwestuj w budowanie relacji i networkingu w lokalnej społeczności.
- Korzystaj z narzędzi wspomagających rekrutację, aby usprawnić procesy i zwiększyć skuteczność.



Rozdział 6.

Metody badania kompetencji kandydatów



Metody badania i weryfikacji kompetencji merytorycznych oraz związanych z osobowością

Narzędzia weryfikacyjne:

1. Kwestionariusze badania potencjału osobowego typu DISC D3, FRIS, HOGAN umożliwiają określenie tych tendencji kandydatów, które uprzednio, w wyniku analizy, ustaliliśmy jako kluczowe z punktu widzenia kultury organizacyjnej firmy oraz specyficznie związane z danym stanowiskiem i przypisanymi mu zadaniami (Profesjogram).
2. Analiza CV i weryfikacja dokumentów przedstawionych przez kandydatów.
3. Wywiady behawioralne umożliwiają doprecyzowanie zachowań kandydatów w określonych sytuacjach, aby lepiej zrozumieć ich doświadczenia i zweryfikować dopasowanie do potrzeb firmy i stanowiska.
4. Case study: krótkie, praktyczne zadania do oceny umiejętności praktycznych i podejścia do problemów.



Zalety ustrukturalizowanego wywiadu behawioralnego i pułapki standardowego wywiadu rekrutacyjnego

Typowe błędy pojawiające się w trakcie wywiadów:

- 1. Subiektywizm:** Poleganie na pierwszym wrażeniu i subiektywnych ocenach.
 - Skupienie się na pytaniach dotyczących CV, doświadczenia i motywacji.
- 2. Brak struktury:** Przeprowadzanie wywiadu bez ustrukturalizowanych pytań, co prowadzi do chaotycznych i nieporównywalnych odpowiedzi.
 - Podążanie za odpowiedziami kandydata, w efekcie z każdą osobą możemy rozmawiać na inny temat.
 - Przewagę zyskują kandydaci elokwentni, o zbliżonej strukturze komunikacji do osoby przeprowadzającej wywiad, co powoduje jej podatność na wszelkie błędy percepcji.
- 3. Sugerowanie odpowiedzi:** Zadawanie pytań w sposób sugerujący pożądane odpowiedzi.



Wywiad behawioralny ustrukturalizowany

Czym jest wywiad behawioralny ustrukturalizowany?

- Metoda wywiadu, która bazuje na uprzednio przygotowanych pytaniach stosowanych do wszystkich w takiej samej kolejności.
- Koncentruje się na konkretnych przykładach zachowań z przeszłości kandydatów.
- Wykorzystuje pytania oparte na kompetencjach, które są kluczowe dla stanowiska.

Zalety wywiadu behawioralnego:

- Pozwala na ocenę rzeczywistych zachowań i umiejętności kandydata w praktycznych sytuacjach.
- Pomaga zrozumieć, jak kandydat radzi sobie z wyzwaniami, konfliktami i problemami.
- Redukuje ryzyko subiektywnej oceny i skupia się na obiektywnych kryteriach.
- Umożliwia porównanie kandydatów między sobą w oparciu o te same kryteria i bazę danych.



Jak przeprowadzić wywiad behawioralny ustrukturalizowany

Przygotowanie wywiadu:

1. **Określenie kluczowych kompetencji:** Zidentyfikowanie umiejętności i cech osobowościowych, które są kluczowe dla stanowiska.
2. **Stworzenie ustrukturalizowanych pytań:** Opracowanie pytań, które pozwolą na ocenę tych kompetencji w praktyce. Skupienie się na konkretnych przykładach zachowań z przeszłości kandydata.
3. **Rozmowę** z każdym kandydatem należy przeprowadzać **wg tego samego planu**. W trakcie rozmowy należy robić ustandaryzowane notatki umożliwiające porównanie.
4. **Szkolenie rekruterów:** Należy upewnić się, że osoby prowadzące wywiady są przeszkolone w zakresie technik wywiadu behawioralnego.

Przeprowadzenie wywiadu:

- Zadajemy pytania typu: „Opowiedz o sytuacji, kiedy...”, „Jak poradziłeś/aś sobie z...”, „Podaj przykład, gdy...”.
- Słuchamy uważnie i analizujemy odpowiedzi pod kątem zgodności z wymaganiami stanowiska.
- Zadajemy pytania uzupełniające, aby uzyskać pełniejszy obraz zachowań i umiejętności kandydata.



Rozdział 7.

Wyzwania i pułapki pojawiające się w trakcie rekrutacji w małych firmach



Brak jasno określonego profilu stanowiska - PROFESJOGRAMU

Niewłaściwe zdefiniowanie wymagań i oczekiwań wobec kandydata prowadzi do przyciągnięcia niewłaściwych osób.

Rada:

- Dokładnie określaj profil stanowiska przed rozpoczęciem rekrutacji.
- Upewnij się, że wymagania są realistyczne i zgodne z potrzebami firmy.



Subiektywność w ocenie kandydatów

Rekruterzy mogą polegać na pierwszym wrażeniu lub subiektywnych odczuciach, co prowadzi do nieobiektywnych decyzji.

Przykład:

Kandydat A zostaje odrzucony na podstawie niejasnych wrażeń i przeczuć rekrutera, mimo że ma odpowiednie kwalifikacje.

Rada:

- Stosuj ustrukturalizowane podejście do wywiadów, takie jak wywiad behawioralny.
- Korzystaj z narzędzi oceny kompetencji, takich jak kwestionariusze DISC D3, FRIS, czy HOGAN HDS.
- Buduj PROFESJOGRAM stanowiska, by precyzyjnie określić kompetencje merytoryczne i osobowościowe pożądanej osoby kandydata.



Zbyt długi proces rekrutacji

Zbyt długi i wieloetapowy proces rekrutacyjny może zniechęcić kandydatów i prowadzić do utraty najlepszych talentów.

Przykład:

Firma Z prowadzi rekrutację przez kilka miesięcy, tracąc kandydata na rzecz konkurencyjnej firmy z szybszym procesem.

Rada:

- Ustal realistyczny, efektywny i krótki harmonogram rekrutacji.
- Komunikuj się regularnie z kandydatami, informując ich o postępach w procesie, dawaj wszystkim (!) rzetelne informacje zwrotne. To buduje także markę pracodawcy na rynku.

Z rzetelnej informacji zwrotnej możesz uczynić swój atut.



Niezgodność kulturowa

Zatrudnienie kandydatów, którzy nie pasują do kultury organizacyjnej firmy, może prowadzić do konfliktów i niskiej retencji.

Przykład:

Firma A zatrudnia świetnego specjalistę, który nie odnajduje się w kulturze firmy, co prowadzi do jego szybkiego odejścia.

Rada:

- Zwracaj uwagę na zgodność wartości i kultury osoby kandydata z firmą podczas rekrutacji.
- Korzystaj z wywiadów behawioralnych i testów osobowości, aby ocenić dopasowanie kulturowe.



Brak feedbacku dla kandydatów

Brak informacji zwrotnej dla kandydatów może negatywnie wpłynąć na wizerunek firmy i zniechęcić przyszłych aplikantów.

Przykład:

Firma B nie informuje odrzuconych kandydatów o wynikach rekrutacji, co prowadzi do negatywnych opinii na rynku pracy.

Rada:

- Regularnie udzielaj konstruktywnego feedbacku wszystkim kandydatom, zarówno tym przyjętym, jak i odrzuconym.
- Buduj pozytywny wizerunek firmy poprzez transparentną i otwartą komunikację.



Rozdział 8.

Rekrutacja i... co dalej, czyli konieczność planowej integracji z zespołem (onboarding) oraz rozwijania potencjału nowego pracownika



Rekrutacja to dopiero początek

Dobrze zaplanowany proces integracji z firmą, zespołem i wdrożenie w zadania, tzw. onboarding jest równie ważny jak sam wybór osoby. Brak przemyślanego i wdrożonego onboardingu może zaprzepaścić nawet najlepiej przeprowadzoną rekrutację zakończoną zatrudnieniem najlepszej osoby.

Kroki do skutecznego onboardingu:

1. Przygotowanie przed pierwszym dniem:

- a. Przygotowanie stanowiska pracy i niezbędnych narzędzi.
- b. Wysłanie powitalnej wiadomości e-mail z informacjami o pierwszym dniu pracy.

2. Pierwszy dzień w pracy:

- a. Powitanie nowego pracownika przez zespół.
- b. Przedstawienie planu onboardingowego.

Przykład:

Firma A przygotowuje biurko, komputer i materiały informacyjne przed przyjściem nowego pracownika. W pierwszym dniu organizują spotkanie powitalne z zespołem.



Integracja z zespołem

Kluczowe elementy integracji:

- Przedstawienie nowego pracownika całemu zespołowi.
- Organizacja spotkań indywidualnych z kluczowymi członkami zespołu.
- Wprowadzenie do kultury organizacyjnej firmy.

Przykład:

Firma B organizuje wspólny lunch z zespołem, aby nowy pracownik mógł lepiej poznać kolegów i koleżanki z pracy. Organizują również indywidualne spotkania z liderami zespołów.



Wdrożenie w zadania

Efektywne wdrożenie:

- Przydzielenie stałego opiekuna/mentora – tzw. buddy’ego – na cały okres wdrożenia, czyli kilka miesięcy. Jest to osoba koordynująca proces wdrożenia od strony merytorycznej oraz społecznej i kulturowej. Ma za zadanie wspierać nową osobę przy ew. trudnościach, które napotka. Nie jest to formalny szef osoby zatrudnionej, ma pozycję kolegi/koleżanki.
- Przekazanie klarownych informacji na temat obowiązków i oczekiwań.
- Szkolenia wstępne dotyczące procedur i narzędzi używanych w firmie.
- Monitorowanie postępów i udzielanie regularnego feedbacku.



Rozwój potencjału nowego pracownika

Strategie rozwoju:

- Opracowanie planu rozwoju zawodowego wspólnie z pracownikiem.
- Regularne szkolenia i warsztaty.
- Mentoring i coaching.



Pułapki w procesie onboardingu

Najczęstsze błędy:

- Brak przygotowania przed pierwszym dniem pracy.
- Niedostateczna komunikacja i brak jasnych oczekiwań.
- Zaniedbanie regularnego monitorowania postępów.
- Brak osoby odpowiedzialnej za wdrożenie – opiekuna, mentora.

Jak ich unikać:

- Starannie planuj każdy etap procesu onboardingu.
- Zapewnij regularną i otwartą komunikację z nowym pracownikiem.
- Udzielaj konstruktywnego feedbacku i wsparcia.



Dziękuję za uwagę 😊

Kontakt:

Anna Podgórska

tel.: +48 601 300 664

e-mail: Anna.Podgorska@HomoCreatore.pl

