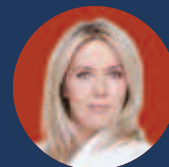


Jak rozmawiać z **biznesem** o potrzebach rekrutacyjnych



KARINA POPIELUCH

Konsultant, wykładowca akademicki,
trener biznesu, coach i asesor.
Założycielka KaiZen HR.

Od dawna nie jest już dla nikogo tajemnicą, że to ludzie są głównym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Aby jednak zbudować organizację efektywną i stabilną, potrzebni są pracownicy o pożądanym dla swojej roli profilu wiedzy, postawy i umiejętności.

Na pytanie „Jak podejść rzetelnie do planowania zatrudnienia i przekonać zarząd do jego zwiększenia?” odpowiedź jest prosta i jest nią proces etatyzacji.

Aby obliczyć prawidłowo liczbę i koszt poszczególnych stanowisk i tym samym dowiedzieć się, ile i jakich naprawdę potrzebujemy, najlepiej jest przeprowadzić analizę struktury i pracochłonności poszczególnych procesów przy użyciu metod pomiarowych, takich jak:

- analiza migawkowa z chronometrażem,
- analiza wolumenów i struktury zadań,
- wywiady i fokusy z pracownikami i klientami wewnętrznymi,
- analiza procedur i regulaminów pracy,
- analiza środowiska i infrastruktury (layouty, systemy, środowisko).

Etatyzacja to inaczej ustalenie wysokości zatrudnienia w odniesieniu do rzeczywistego obciążenia pracą (liczby i czasochłonności wykonywanych zadań) na danym stanowisku, w danym zespole czy organizacji, pełniąc określoną funkcję.

Zanim jednak przedstawimy dane liczbowe zarządowi, posiadając już analizę jednostkowych poziomów pracochłonności poszczególnych procesów czy stanowisk, warto pokusić się o ich benchmarking.

Z powyższych analiz wynikać będą nie tylko kwestie ilościowe i kosztowe, lecz także struktura zadań na poszczególnych stanowiskach. To doskonała podstawa do weryfikacji opisu stanowiska, jego wyceny oraz zdefiniowania konkretnych oczekiwań wobec pracownika dedykowanego do danej roli. Oczekiwania te przekładają się wprost na profil

kandydata i powinny stanowić wytyczne doboru kanałów rekrutacji oraz narzędzi selekcyjnych.

Jeśli spotkamy się z zarzutem, że nie potrafimy zrekrutować właściwych pracowników, powstrzymując emocje, na chłodno i biznesowo powinniśmy przemyśleć, czy:

- rola i profil kandydata zdefiniowane są właściwie,
- komunikacja i kanały dotarcia z ofertą do kandydatów są adekwatne do profilu kandydata, zwyczajów i zachowań naszego targetu oraz specyfiki branży, w której funkcjonujemy,
- praktyki i narzędzia rekrutacyjne są trafne i rzetelne.

CZY PRACOWNIK OSIĄGNIĘ SUKCES

Kiedy to wszystko wydaje się być poprawne, sprawdźmy, czy mamy odpowiednią ofertę wartości dla pracownika (EVP). Kiedy już go pozyskamy, istotne staje się również to, czy sam proces wdrożenia i rozwoju oraz zarządzania, a w tym motywowania, pozwala mu na jak najszybsze osiągnięcie osobistych sukcesów. Niezwykle frustrującą dla HR-u i niekorzystną dla organizacji sytuacją jest niewypracowanie przez pozyskanych pracowników dodatkowej wartości lub odchodzenie ledwo zrekrutowanych.

Co daje inwestowanie w proces jak najszybszego pozyskania właściwych pracowników?

Odpowiedź jest oczywista – możliwość realizacji założonych celów biznesowych:

- przychodowych,
- operacyjnych (koszty, produktywność),
- jakościowych,

a w ich efekcie:

- wzmocnienie konkurencyjności marki,
- wzrost rentowności firmy,
- satysfakcję i lojalność klienta,
- rozwój i innowacje.

Warto pamiętać, że skutkiem efektywnej akwizycji talentu jest optymalne zapewnienie kapitału ludzkiego do realizacji procesów podstawowych i rozwoju organizacji.

WERYFIKACJA DZIAŁAŃ REKRUTACYJNYCH

Rekrutacja i selekcja ze względu na swoje znaczenie dla organizacji, a także trudność, kosztowność i czasochłonność procesu, powinny podlegać szczegółowej analizie controllingowej. Podejmowane działania rekrutacyjne weryfikować możemy w zakresie:

1. Skuteczności:

- wskaźnik pracowników zatrudnionych na czas,
- wskaźnik pracowników, którym złożono ofertę po upływie okresu próbnego,
- wskaźnik pracowników zrekrutowanych w ciągu ostatnich x miesięcy i realizujących założone cele biznesowe,
- liczba zrekrutowanych pracowników vs. zgłoszone potrzeby/planowane wakaty.

2. Jakości:

- wskaźnik liczby awansów z zrekrutowanych w ciągu ostatniego roku,
- wskaźnik kandydatów spełniających wymagania stanowiskowe.

3. Efektywności:

- średni czas rekrutacji,
- koszty rekrutacji na stanowisko,
- liczba aplikujących spełniających oczekiwania wobec zrekrutowanej roli,
- koszt organizacyjny nieobsadzonych wakatów.

4. Źródła:

- wskaźnik rekrutacji zewnętrznej,
- wskaźnik rekrutacji wewnętrznej.

CO SIĘ BARDZIEJ OPŁACA

Z punktu widzenia zarządu najistotniejsze wydawać się mogą kwestie efektywnościowe, należy jednak pamiętać, że czas i koszt nie są najważniejsze – te po prostu najłatwiej policzyć. Negocjując wysokość nakładów na działania rekrutacyjne, powinniśmy podejść do nich jak do inwestycji w zwiększanie wartości firmy, a w najgorszym wypadku – mitygację ryzyka związanego z nieobsadzonymi wakacjami. W momencie wystąpienia objawiają się nie tylko zwiększonymi kosztami pracy (nadgodziny), lecz także utraconą produktywnością całkowitą, spadkiem jakości, czyli brakami i błędami, a finalnie utratą zaangażowania obecnych pracowników i satysfakcji klienta. Pytaniem, na które należy znaleźć odpowiedź, jest to, czy ostatecznie bardziej opłacalne i ważniejsze dla realizacji celów organizacji jest dla nas obniżanie

kosztów, czy zwiększanie nakładów, skutkujące szybszym i jakościowym obsadzeniem wakujących stanowisk.

A MOŻE REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

O ile skuteczność i jakość odnoszą się wprost do samego procesu i podjętych działań, a efektywność do jego skutków ekonomicznych, niezwykle ważne są też źródła pozyskiwania pracowników. Awans w wyniku rekrutacji wewnętrznej cieszy się pozytywną opinią zarówno w fachowej literaturze, jak i wśród praktyków zajmujących się doradztwem personalnym. Osoby już zatrudnione w firmie odbierają możliwość awansu pionowego jako jasny komunikat, że organizacji na nich zależy. Zagadnienie rekrutacji wewnętrznej silnie związane jest z dużymi przedsiębiorstwami, które zatrudniają więcej niż kilkunastu pracowników. Jednak im liczniejsza organizacja, tym większa będzie panująca w niej dynamika zmian personalu. Do pracy w dużych firmach przychodzą zarówno osoby, które w danym momencie nie mają innej możliwości zatrudnienia, zmieniają branżę, jak i te, które z założenia oczekują awansu. Między innymi dlatego, z perspektywy firmowego działu HR, rekrutacja wewnętrzna jest świetną okazją do oceny własnych zasobów ludzkich.

Osobiście jestem przekonana o zaletach rekrutacji wewnętrznej. Szukając kandydata na wyższe stanowisko, organizacja powinna najpierw sprawdzić, czy już nie zatrudnia odpowiedniej osoby. O awansie decydować powinny nie tyle sympatie czy sentymenty, co umiejętności i określona postawa. Niezbędne jest również określenie obiektywnych kryteriów oceny i właściwa komunikacja – tak aby cały proces był rzetelny i transparentny. W przypadku gdy mamy do dyspozycji porównywalnych kandydatów z rynku wewnętrznego i zewnętrznego, preferowany powinien być kandydat z firmy. Jeżeli taka osoba pracuje w firmie już od dłuższego czasu i mamy pewność, że jest dobrze dopasowana do kultury organizacyjnej oraz posiada odpowiednie cechy, to wybrałabym ją, nawet jeżeli jest trochę słabsza merytorycznie od kandydata z zewnątrz.

Wybór pracownika z wewnątrz jest opłacalny dla firmy oraz uczciwy wobec osób, które ją budują. W biznesie zarządzamy profitem, kosztem i ryzykiem. Awans pracownika w wyniku rekrutacji wewnętrznej wiąże się nie tylko z niższym kosztem rekrutacji i wdrożenia, ale i fluktuacji. Dodatkowym atutem jest sygnał wysyłany do pracowników, który może zostać odczytany jako: „Tak, w tej firmie można się rozwinąć i awansować. Jest na co czekać i po co się trudzić”. ■