



Nie stać Cię na błędy w rekrutacji!

Czy znasz ten gorzki smak zatrudnienia niewłaściwej osoby – chociaż była z polecenia, miała się sprawdzić, a na rozmowie kwalifikacyjnej miałeś wrażenie, że właśnie kogoś takiego potrzebujesz? Jak mogłeś się tak bardzo pomylić – w czasie rozmowy czułeś się zrozumiany, a jak tylko zaczęliście współpracę, okazało się, że jakbyście mówili różnymi językami? Takie rzeczy się zdarzają po prostu dlatego, że nie wszystko można wyczuć podczas rozmowy. To co widzimy, to tylko zachowania. A wartości, motywacje, postawa? Tego nie można zauważyć gołym okiem. I to właśnie jak szydło z worka wychodzi po kilku miesiącach... Czy istnieje droga, która pozwoli nam na mniejsze błędy, uwzględni szersze spektrum?

Dla naszych klientów opracowaliśmy dwustopniową metodologię opartą o badania noblisty w zakresie ekonomii Daniela Kahnemana oraz najnowsze osiągnięcia psychologii w tym zakresie. Daniel Kahneman w książce „Pułapki myślenia” opisuje jak w latach 50-tych i 60-tych skierowano go do opracowania skutecznej metody naboru oficerów dla Armii Izraelskiej. Wprowadził procedurę, w której prowadzący definiowali sześć kluczowych cech osobowości

kandydata, którego szukali, a następnie oceniali je w skali od 1 do 5. Na końcu jeszcze przed sumowaniem wyników częściowych mówił: no dobra – a teraz zamknij oczy i wyznacz intuicyjnie kandydata, jaki według Ciebie byłby najlepszy na to stanowisko. Jeżeli wyniki intuicyjne zgadzały się z sumą ocen częściowych to „MASZ TO”. **Jak myślicie co proponował Kahneman w sytuacji, gdy statystyka i intuicja były rozbieżne?** Odpowiedź znajdziecie na końcu tego artykułu.

Zmodyfikowany przez nas proces rozmowy rekrutacyjnej to pierwszy stopień naszej metodologii i wygląda dziś tak:

- Opisz 6 cech i/lub kompetencji, które są dla Ciebie ważne na danym stanowisku,
- Zdefiniuj pytania dla każdej cechy/kompetencji powyżej, które zadasz kandydatom,
- Przeprowadź rozmowy i oceń każdego kandydata, stosując ocenę od 1 do 5 każdej cechy czy kompetencji,

- Po rozmowach zamknij oczy i intuicyjnie wskaż, którego kandydata wybrałbyś stosując pierwszą myśl,
- Następnie podsumuj wszystkie punkty cząstkowe i zobacz, który kandydat wygrał uwzględniając statystykę, jeżeli zgadza się z punktem powyżej, to jest na ten moment najlepszy kandydat,
- Co zrobić, gdy wyniki ocen cząstkowych i intuicji są rozbieżne? – jak obliczałem odpowiedź na końcu artykułu,
- Dla ważnych kandydatów spraw, aby spotkały się one z 2-3 osobami z firmy.

Drugi stopień opiera się o **najnowsze badania z zakresu psychologii** i pozwala uwzględnić dużo szerszy kontekst. Tutaj korzystamy z badania **DISC D3** (DISC/TEAMS/VALUES/BAI), bo w zamian dostajemy zasób informacji, które mogą bardzo ułatwić wybór odpowiedniej osoby. Dzięki temu dowiadujemy się m.in. jak dana osoba reaguje na zmiany, jak zachowuje się w stresie, czy w rozmowie raczej szuka problemów czy rozwiązań, czy trzyma się terminów czy też przypadkiem zbyt dużo nie obiecuje, a później nie jest w stanie wywiązać się z tego, na co się umówiliście, czy szuka rozwiązań dobrych dla obu stron, czy raczej będzie bronić swoich interesów etc. Dowiadujemy się

także, co daną osobę motywuje, czego potrzebuje, by pracować z zaangażowaniem, a także jakie są jej talenty, w jakiej roli najlepiej czuje się w zespole. Badania kompetencji pomagają zweryfikować umiejętności miękkie kluczowe dla efektywności na danym stanowisku i pozyskać informacje, których nie dostarczy nam CV oraz pozwalają na preselekcję i wybranie najbardziej odpowiadających oczekiwaniom kandydatów, jeszcze zanim zaprosimy te osoby na rozmowę do firmy.

Jak uniknąć błędów, zaoszczędzić czas i nie wydać pieniędzy na ponowne rekrutacje? Poniżej przedstawiam 3 dodatkowe istotne kwestie, o które warto zadbać.

PAMIĘTAJ O DOPASOWANIU KANDYDATA DO PRZEŁOŻONEGO

Przede wszystkim przed rekrutacją warto precyzyjnie określić, co łączy zespół, w tym na poziomie wartości i motywacji i jakie oczekiwania ma szef względem kandydata na poziomie codziennej współpracy. Dobrą praktyką jest wykonanie badania kompetencji przynajmniej przez kandydatów wyłonionych w ostatnim etapie rekrutacji, ale także samego managera, który ma współpracować

z nowo zatrudnioną osobą. A to dlatego, że dla oceny efektywności potencjalnego pracownika ogromne znaczenie ma osobowość jego przyszłego przełożonego. Często bowiem po przyjęciu nowego pracownika, problemem okazuje się nie tyle inny styl komunikacji, ale trudna do pogodzenia różnica na poziomie wartości. I właśnie to pomogą nam przewidzieć badania kompetencji. **Nasze badania jakościowo potwierdzają, że ludzie przychodzą do firmy, a odchodzą od szefa.**

ZMAPUJ POTRZEBNE KOMPETENCJE

Zmapowanie pożądanych kompetencji pozwala zobaczyć, w czym zespół jest silny, a w których obszarach potrzebuje wsparcia. Często popełnianym błędem jest szukanie osób podobnych do nas, bo z nimi na początku dobrze się pracuje, łatwo się rozmawia itd. Zatrudniamy na przykład kogoś, kto ma rozwinięte umiejętności strategiczne, bez problemu wpada na nowe pomysły – cenimy takie kompetencje, bo i nam samym przychodzi to z łatwością. Z czasem okazuje się jednak, że zespół nie potrzebuje kolejnej osoby, która ma dużo pomysłów i jest kreatywna, ale kogoś, kto zrealizuje te pomysły, dla kogo działanie zgodnie z wytycznymi będzie po prostu komfortowe.

Reklama



■ DORADZTWO

■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT

WIRTUALNY CZŁONEK
ZARZĄDU®

STRATEGIA

EFEKTYWNOŚĆ

WZROST

ZADZWOŃ: 22 298-51-50
WWW.4VALUE.COM.PL

DOPASUJ KANDYDATA DO STANOWISKA I KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Bardzo ważne jest także dopasowanie profilu osobowości do stanowiska, wartości firmy i osobowości lidera. Możesz zatrudnić najlepszego eksperta na rynku. Jeśli jednak jego wewnętrzne wartości nie będą spójne z tym, co jest ważne dla firmy, a dodatkowo nie rozpoznaś tego, co go najbardziej motywuje, i w konsekwencji nie będziesz tego stosować, na dłuższą metę ta współpraca niczego dobrego nie przyniesie. Obie strony będą doświadczać jedynie wysokiego poziomu irytacji, a następnie zmęczenia sytuacją. Czy oznacza to, że jesteś złym liderem albo ta osoba jest złym pracownikiem? Nie. Po prostu pracownik nie został właściwie dopasowany do danego stanowiska, kultury organizacyjnej i szefa zespołu.

Zapytałem Annę Sarnacką-Smith (AS) konsultanta HR, która od lat wspiera swoich klientów w rekrutacji, o case pokazujący wpadkę w rekrutacji. Podzieliła się ze mną historią, którą przytacza także w swojej książce „Everest lidera”:

AS: „W jednej z firm, które wspierałam dyrektor sprzedaży zatrudnił tzw. top sprzedawcę w branży. Przez pierwsze trzy miesiące osiągał on fenomenalne wyniki, ale z każdym kolejnym jego efektywność spadała. Dodatkowo zamiast pokory i próby naprawy sytuacji dało się wyczuć narastającą wrogość. Szef zespołu, który chciał zrozumieć to, co się działo, poprosił mnie o wsparcie. Zrobiliśmy badanie kompetencji DISC D3 w całym zespole, aby znaleźć to, co łączy zespół i jakie są jego mocne strony, ale też zidentyfikować, jaki poziom poszczególnych kompetencji mają osoby, które realizują plan sprzedaży.

Co się okazało? Cały zespół sprzedaży miał mocno rozwinięte umiejętności strategiczne, a więc – co za tym idzie – bardzo dobrą znajomość rynku, słuchanie klienta nastawione na szukanie rozwiązań, łatwość w dobieraniu rozwiązań, które są odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby klienta. Dodatkowo każdy z badanych miał silną potrzebę poszerzania wiedzy i znajdowania nowych rozwiązań oraz bycia ekspertem w swojej dziedzinie. Wyniki te potwierdziły spostrzeżenia lidera o dużej merytoryczności zespołu.

Dlaczego w takim razie nowo zatrudniony top sprzedawca każdego miesiąca odnotowywał gorszy wynik sprzedaży? Odpowiedź kryła się w wewnętrznej motywacji, której nie da się dostrzec na co dzień lub na przykład w czasie rozmowy kwalifikacyjnej (można to sobie wyobrazić na przykładzie góry lodowej, której znaczna część jest schowana pod powierzchnią wody – tam właśnie „kryje się” wewnętrzna motywacja).

Tym, czego ten pracownik potrzebował najbardziej, aby odczuwać osobistą satysfakcję, była możliwość wywierania wpływu. W roz-



ANNA SARNACKA-SMITH

Konsultant HR w EFFECTIVENESS, autorka książki „Everest lidera”; wspiera szefów w doborze pracowników i takim ułożeniu pracy, aby każdy miał możliwość wykorzystania swoich mocnych stron oraz w kształtowaniu postawy leaderskiej. Wprowadziła do Polski badanie kompetencji DISC D3 i 360 Indicator.

mowie ze mną przyznał, że chce być twórcą kierunków myślenia, a nie osobą, która będzie realizować przyjętą w firmie strategię sprzedaży. I właśnie to było przyczyną konfliktów między nim a jego przełożonym. Obaj chcieli mieć możliwość wpływu, stąd też problemy w komunikacji i rywalizacja. Jej źródło kryło się w potrzebie spełniania wewnętrznych potrzeb, a nie uprzykrzenia komuś życia.

Pracownik sam czuł, że nowe miejsce pracy nie jest dla niego, tylko dotąd nie rozumiał, skąd brało się to poczucie i frustracja. Podjął decyzję o zmianie pracy (zatrzymywanie pracownika na siłę rzadko jest dobre, sic!).

Dziś liderzy tej firmy wiedzą, jakiego pracownika mają w przyszłości szukać, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że sprawdzi się on w pracy.

Dobranie pracowników do konkretnych zadań w zespole w spójności z tym, w czym są dobrzy, jacy są naprawdę, a nie co deklarują, jest dużym wyzwaniem. Wspieram takie decyzje analizą wyniku badania kompetencji. Daje ono informacje o kandydacie na podstawie obserwacji jego zachowania (w tym stylu komunikacji), zadań, ról zespołowych, w któ-

rych czuje się dobrze, wartości, które stoją za jego decyzjami i wewnętrznymi motywacjami. Uważam, że nie ma możliwości, aby w czasie rozmowy kwalifikacyjnej wszystko zobaczyć, szczególnie tę wspomnianą część góry lodowej, która jest ukryta”.

AK: Jak widać zatrudnienie właściwej osoby za pierwszym razem nie jest proste, ale jest możliwe. Dobrze przygotowany proces to inwestycja, dzięki której możemy zatrudnić osobę, której rzeczywiście potrzebujemy. Ma to znaczenie zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich, w sprzedaży i wszelkiego rodzaju sukcesji na istotnych pozycjach. Właśnie dlatego warto spojrzeć na ten proces szerzej. Sprawdzić narzędzia i metody, które już się sprawdziły – w tym wypadku nie zawsze trzeba uczyć się na własnych błędach.

No dobrze, co więc zalecał Daniel Kahneman w sytuacji, gdy suma danych wskazywała innego kandydata niż typ, który wynikał z intuicji? Oczywiście „kandydata statystycznego”, który wynikał z sumy ocen cząstkowych. **Dziś dodajemy jeszcze jeden stopień „kandydata najbardziej spójnego z naszymi potrzebami, wartościami i oczekiwaniami”.**



O AUTORZE

ANDRZEJ KOCHANEK

Dyrektor Generalny
4Value Business Consulting

Konsultant, trener biznesu, mentor i menedżer specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w dużych firmach giełdowych, krajowych i międzynarodowych. Absolwent Executive MBA Illinois State University. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągania rezultatów.