




Historia firmy ESSEY i podstawowe zasady jej działania



Ludzie – profesjonalizm łączący rzetelne wykształcenie, podstawy teoretyczne i solidną, kilkuletnią praktykę

Firma doradztwa personalnego ESSEY powstała w roku 1995. Utworzyły ją trzy osoby, które reprezentowały takie dziedziny jak: psychologia organizacji pracy, zarządzanie, organizacja i marketing oraz handel i reklama. Wiedza z zakresu tych dziedzin pozwoliła nie tylko przygotować merytorycznie poprawną ofertę dla klientów oczekujących pomocy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym naciskiem na proces naboru nowych pracowników, ale także efektywnie zorganizować rynek klientów, dla których firma chciała pracować i wypracować odpowiednią strategię współpracy z nimi i budowania ich zaufania. Od kilku lat naszą wiedzę wzbogacamy doświadczeniem i praktyką własną oraz konsultantów, z którymi współpracujemy. Specjalizujemy się w naborze pracowników z zewnątrz firmy oraz budowaniu programów oceny kompetencji pracowników już zatrudnionych w celu przygotowania procesu rekrutacji wewnętrznej, przeprowadzanej przy okazji zmian organizacyjnych, w organizowaniu spotkań dyskusyjnych poświęconych zagadnieniom branży HRM oraz w analizie i diagnozie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Dziś nasi konsultanci to niejednokrotnie osoby zaangażowane zarówno w systematyczną praktykę doradczą, jak i studia teoretyczne w tejże dziedzinie. Są wśród nich wykładowcy oferujący wiedzę i doświadczenie przyszłym specjalistom ds. zasobów ludzkich i obecnym pracownikom działów personalnych. Staramy się łączyć teorię z praktyką na drodze weryfikacji założeń teoretycznych w rzeczywistych zadaniach. Dla sceptyków podejść teoretycznych mamy optymistyczne stwierdzenie Kurta Lewina, które brzmi: *Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria*. Większość teorii, szczególnie w naukach dotyczących organizacji i zarządzania oraz w naukach społecznych powstaje w wyniku uogólniania poczynionych obserwacji i zdobytych doświadczeń. Tak więc można powiedzieć, że w tym przypadku teorie nie są całkowicie oderwane od praktyki, a często są nawet jej pochodnymi.

Konsultanci ESSEY są więc skutecznymi praktykami-teoretykami, jakkolwiek by to dziwnie brzmiało.

Ludzie tworzący ESSEY to indywidualiści. Różni nas więc wiele, łączy jednak wspólna wizja i ambicja jej realizacji.

Wizja, misja i cele ESSEY

Jak już zaznaczyliśmy, ludzi w firmie ESSEY łączy wspólna wizja. Na pytanie, jaka ona jest, każdy konsultant ESSEY odpowie:

Wkraczać w przyszłość, zanim ona powstanie

Jedno zdanie i to dość enigmatyczne, a jednak pozwala znaleźć wspólny język, a nawet zrozumieć się bez słów. A to jest naszym zdaniem bezwzględny warunek efektywnej współpracy. Wizja powinna być abstrakcyjna, dzięki czemu działając zgodnie z nią funkcjonuje się na poziomie umożliwiającym wzniesienie się ponad indywidualne wartości, przekonania, gusty, preferencje, humory i wszystko to, co utrudnia porozumienie się. Nasza wizja taka jest. Inspiracją do jej stworzenia było stwierdzenie Blana_Kaya, że *Najlepszym sposobem przewidzenia przyszłości jest jej wynalezienie*. Stąd nasze ciągłe dążenie do innowacyjności. Naszą ambicją nie jest bycie najlepszym przez dorównywanie czy przekraczanie najwyższych standardów, lecz przez ich tworzenie. Chcemy mieć przywilej wykorzystywania praktyki i doświadczeń do burzenia starych modeli w celu budowania nowych, zgodnie z opinią Yoshihisa Tabuchi, według którego *Innowacje biorą się z twórczego burzenia*.

Z tak rozumianej wizji wywodzi się nasza misja, zgodnie z którą

Jesteśmy na rynku po to, aby w dziedzinie doradztwa personalnego optymalizować już znane rozwiązania i wciąż tworzyć nowe

Nasz klient może od nas zażądać realizacji konkretnej usługi, wykorzystując nas jako wykonawców, ale także ma prawo nie wiedzieć, jak ma podejść do danego zagadnienia, a nawet, co jest przedmiotem jego problemów. W takich przypadkach to do nas należy ich identyfikacja, znalezienie właściwego modelu podejścia, nazwania zaistniałej sytuacji, przedstawienia rozwiązań. W tym właśnie wyraża się nasza elastyczność. Działamy w każdej sytuacji od najlepiej zdefiniowanej do całkowicie nierozpoznanej. Do każdej podchodzimy w inny sposób, do każdej dopasowujemy inne działanie.

Jesteśmy doradcami w pełnym tego słowa znaczeniu. Nie ma więc problemu czy zagadnienia, które byłoby dziwne, banalne czy wyolbrzymione. W naszym podejściu liczy się subiektywizm percepcji naszych klientów. Jeżeli więc dla nich coś jest problemem, to do nas należy jedynie jego zrozumienie i rozwiązanie, a nie ocenianie jego obiektywnej wagi. Według nas w kwestiach relacji interpersonalnych, na których bazuje nasza profesja o obiektywizmie trzeba zapomnieć. W tym przypadku obiektywizm jest źródłem narzucania standardów. Subiektywizm natomiast podkreśla niepowtarzalność i względność każdej sytuacji. Wymusza więc gotowość do niekonwencjonalnych rozwiązań.

Tu dochodzimy do naszych celów. W odróżnieniu od wizji muszą być one konkretne, tłumaczące, jak chcemy urzeczywistniać wizję i jak realizować misję. Jest ich pięć:

Utrzymywać stały kontakt z klientami – informować, pytać, intrygować, dyskutować, prowokować.

Wszystko w celu trafnego rozpoznania i maksymalnego dopasowania się do ich wymagań i oczekiwań.

Analizować rynek – każdy kontakt z jakimkolwiek uczestnikiem rynku traktujemy jako źródło informacji.

Zbieramy je, łączymy, analizujemy, wyciągamy wnioski. Takie podejście umożliwia nam szybką reakcję.

W działaniu łączyć teorię z praktyką – teoria jest inspiracją do nowych rozwiązań, praktyka je

weryfikuje. Efektem jest nieustanny rozwój.

Edukować – pomagając klientom w rozwiązywaniu ich problemów, chcemy wtajemniczać ich w mechanizmy

naszych działań. Chcemy pokazywać im nasz warsztat, tłumaczyć podejście i dzięki temu przekazywać wiedzę i

poszerzać ich horyzonty w zakresie naszej dziedziny. Takie działanie kształtuje rynek, podnosi świadomość i

wymagania klientów, a to z kolei mobilizuje nas i zmusza do podwyższania poziomu funkcjonowania.

Rzucać wyzwania konkurentom – gdzie dwóch walczy, trzeci korzysta. Tym trzecim jest w tym

wypadku klient. Walka między konkurentami wprowadza dynamizm, pobudza ich do działania, zaostrza ambicję i

aspiracje.

Podstawowe wartości i filozofia firmy ESSEY

Wysoka jakość ■ uwielbienie dla wiedzy i innowacji ■ wysoka kultura osobista ■ szacunek dla doświadczeń i autorytetów ■ unikanie standardów i rutyny ■ cierpliwość ■ konsekwencja działania ■ dbałość o relacje ■ otwartość ■ realizowanie wysokich ambicji i wyzwań ■ niechęć do konwencjonalizmu i powtarzalności ■ burzenie stereotypów ■ kwestionowanie istniejących założeń w celu szukania nowych rozwiązań ■ dynamizm ■ ciągła gotowość i energia – te wartości i postawy są w nas ugruntowane, stabilne i odporne na wpływ środowiska tak jak stabilny i odporny na wiatr jest pień drzewa, które jest naszym symbolem.

Umysł nasz i podejścia do problemów, z którymi się zmagamy prezentujące wrażliwość na wszystkie zewnętrzne sygnały będące informacjami o zmieniających się potrzebach klientów i wymaganiach rynku są z kolei tak elastyczne jak korona drzewa, która zachowując swój charakterystyczny wygląd nigdy jednak nie przyjmuje identycznego kształtu.

Styl działania – pełna elastyczność, niekonwencjonalność, innowacyjność

Styl działania ESSEY wynika bezpośrednio z wizji, misji i celów firmy. Jego podstawą jest więc całkowita elastyczność i niestandardowe rozwiązania dopasowane do niepowtarzalnych okoliczności, w których rodzą się potrzeby naszych klientów. Dzięki takiemu podejściu za niezmiennie i jasno zdefiniowane uważamy tylko ogólne zagadnienie, któremu poświęcona jest nasza profesja, a więc obsadzanie nowych stanowisk i maksymalizowanie efektywności ludzi je zajmujących. Natomiast sposób podchodzenia do realizacji postawionych przed nami zadań za każdym razem jest inny i unikalny, tak jak inni i unikalni są zarówno nasi klienci, jak i ich firmy, kandydaci oraz warunki, w jakich się wszyscy znajdują. Korzystamy więc z pewnej bazy wypracowanych i sprawdzonych metod, nie zamykając się jednak na nowe sposoby rozwiązań podobnych problemów, sugestie i uwagi.

Struktura oparta na dynamicznie tworzonych zespołach zadaniowych

Konsekwencją wyżej opisanego podejścia firmy ESSEY jest jej specyficzna budowa i organizacja pracy polegająca na utrzymywaniu kontaktów z konsultantami z różnych rejonów kraju, którzy na co dzień zajmują się realizacją zleceń jako indywidualni doradcy personalni, oraz szybkie budowanie grup zadaniowych w chwili, gdy wymaga tego pojawiające się zlecenie. Podobne zasady rządzą pracą lokalnych konsultantów, którzy nie znają rutyny codziennego przebywania w biurze i trzymania się listy raz określonych obowiązków. W tym przypadku odwołujemy się do prawa Corppsa, według którego *Ilość wykonanej pracy jest odwrotnie proporcjonalna do czasu spędzonego w biurze*. W naszym zawodzie sprawdza się ono w stu procentach. Wszyscy muszą być gotowi do działania w różnych warunkach i w różnych rolach. Samodzielni, zorganizowani, odpowiedzialni, zdyscyplinowani. Taką organizację jedni określają jako adhokratyczną inni holograficzną. Bez względu jednak na nazwę, struktura taka w dużym stopniu umożliwia nam działanie wyznaczone przez trójkę wizji, misji i celów, a także stawia nas w szeregach pionierów jej stosowania. Dzięki niej znamy wymagania i charakter współpracy z ludźmi z różnych części kraju i mamy rozproszone źródła wiedzy i doświadczeń. Różnorodność środowisk, w których przebywają i pracują nasi konsultanci zwielokrotnia kanały przepływu informacji.

Gwarancja konkurencyjnie niskich cen przy zachowaniu wysokiej jakości

Ponadto taka elastyczna sieciowa struktura pozwala na maksymalną redukcję zbędnych kosztów stałych, co bezpośrednio odzwierciedla się w niskich cenach, które jesteśmy w stanie oferować naszym klientom, o czym się Państwo przekonacie studiując punkt naszej oferty poświęcony kosztorysowi, zachowując przy tym doskonałą jakość i precyzję. Dzięki tzw. dynamicznej organizacji unika się także przestoju wynikających z osłabionej okresowo dynamiki rynku, co zapewnia ciągle zaangażowanie konsultantów.

Charakterystyka usług z Pakietu

Podstawowego

Nabór personelu

Cały proces naboru personelu wyraźnie dzielimy na cztery fazy: ■ przygotowanie do naboru ■ rekrutację kandydatów ■ ich selekcję oraz ■ monitoring ich funkcjonowania w nowym miejscu pracy podczas okresu próbnego.

Każda z tych faz ma równie ważne znaczenie dla efektywności naboru, choć konsekwencje błędów popełnianych na różnych etapach są zupełnie odmienne. Bez względu jednak na to, kiedy popełni się pomyłkę lub niedopatrzenie, zawsze jest to kosztowne, warte więc uniknięcia. W celu maksymalizacji szans wyeliminowania błędów i niedopatrzeń, do procesu naboru podchodzimy drobiazgowo, wnikliwie i bardzo analitycznie. Jest to szczególnie widoczne w pierwszej fazie, od której w największym stopniu zależy to, czy ostatecznie wybrany kandydat będzie pasował do organizacji i stanowiska, na którym będzie zatrudniony. Warto tu przypomnieć, że koszt zatrudnienia nowego pracownika równy jest w przybliżeniu jego rocznemu wynagrodzeniu. To porównanie często bardzo dziwi, jednak równie często nie bierze się pod uwagę, że zatrudnienie pracownika nie oznacza jego znalezienia i wykonania formalno-prawnej procedury podpisania pakietu dokumentów. Proces trwa nadal, gdyż jego zakończenie wyznacza dopiero chwila, gdy pracownik ten osiągnie poziom pełnej wydajności i maksymalnej efektywności. A żeby mógł ten poziom osiągnąć, organizacja musi w niego inwestować. Te inwestycje mają charakter zarówno finansowy, jak i niefinansowy. Do pierwszej kategorii zalicza się między innymi pakiet wynagrodzenia i szkolenia, do drugiej czas wielu ludzi poświęcony na wprowadzenie nowicjusza w kulturę i merytoryczne kwestie nowej firmy. Zauważmy, że wszystkie te inwestycje są niezależne od stopnia kompetencji nowo zatrudnionego pracownika. Chyba że będzie to rekrutacja wewnętrzna. Nawet najbardziej doświadczony i znający rutynę swojego zawodu pracownik musi mieć czas na poznanie nowego środowiska, nowych stosunków, zwyczajów i innych czynników specyficznych dla unikalnej tożsamości każdej firmy. I te czynniki często są bagatelizowane podczas realizacji naboru. Nie wystarczy bowiem dobierać ludzi jedynie pod kątem wymagań formalnych uwzględniających wykształcenie, doświadczenie, konkretne umiejętności czy uprawnienia. Pozostaje jeszcze sfera stylu bycia, stylu pracy, preferencji personalno-zawodowych, motywacji wewnętrznych, które mówią o tym, czego dana osoba szuka w swojej pracy, sfera wartości, poglądów i wielu innych elementów, które pozostając w dużej rozbieżności z tymi, które oferuje nowa organizacja, nieuchronnie prowadzą do klęski procesu naboru. Czasami dzieje się to w dłuższej perspektywie, gdyż owe rozbieżności na początku są mniej dostrzegalne z uwagi na nowość sytuacji i koncentrowanie się na kwestiach formalnych. Gdy jednak one są już znane i merytorycznie nowy pracownik zaczyna sprawnie poruszać się w nowym otoczeniu, do głosu dochodzi ta druga mniej formalna sfera życia wewnątrzorganizacyjnego. Im dłużej tego rodzaju tarcia trwają, tym większe koszty ponosi pracodawca. W celu uchronienia naszych klientów od tego rodzaju zdarzeń, po pierwsze, bardzo dokładnie badamy nie tylko wymagania formalne, ale też kwestie dopasowania ogólnego. Po drugie, prowadzimy monitoring funkcjonowania kandydatów już zatrudnionych w celu wykrycia ewentualnych trudności i poradzenia, jak je wyeliminować lub złagodzić. Ma to szczególne znaczenie w pierwszych miesiącach pracy.

W celu przybliżenia charakterystyki poszczególnych faz opiszemy każdą z nich oddzielnie, wskazując na korzyści, jakie płyną z właściwego jej przeprowadzenia.

przygotowanie do naboru

W tej fazie zasadnicze znaczenie odgrywa sporządzenie opisu stanowiska, poznanie osób, które będą bezpośrednio współpracowały z nowym pracownikiem oraz rozpoznanie powodów pojawienia się potrzeb rekrutacyjnych.

W zakres opisu stanowiska wchodzi:

- **część dotycząca danych formalnych**, do której zaliczamy:
miejsce danego stanowiska w strukturze, jego cel w kontekście funkcjonowania organizacji, relacje zwierzchnicze, zakres odpowiedzialności, decyzyjności, w przypadku stanowisk kierowniczych zasięg i rozpiętość kierowania, podstawowe zadania, cele, punkty krytyczne danego stanowiska, czas pracy, zróżnicowanie pakietu wynagrodzenia, opis ewentualnych systemów premiowych i motywacyjnych, szanse i kierunek awansu poziomego lub pionowego, szanse rozwoju zawodowego, a także wszystkie formalne wymagania stawiane kandydatowi, czyli wykształcenie, doświadczenie (ujęcie ilościowe i jakościowe), osiągnięcia, umiejętności, uprawnienia i inne informacje, które zawarte są w tabelach służących do zbierania danych o stanowisku
- **część dotycząca danych nieformalnych**, do której zaliczamy:
charakter motywacji zawodowej uwzględniającej między innymi takie czynniki jak nastawienie na: wyniki, osiąganie celów i wydajność; bezpośrednie kontakty i interakcje z innymi ludźmi vs operacje nie związane z kontaktem z innymi ludźmi; działania koncepcyjne, twórcze vs czynności zorganizowane, rutynowe i odtwórcze; bezpośrednie kierowanie działaniami innych, planowanie, kontrola vs praca pod kierownictwem, nadzorem innych; zaangażowanie organizacyjne, praca zespołowa vs działalność niezależna, samodzielnie zaplanowana i wykonywana; to jest jedynie próbka ukazująca styl zbierania danych o takim charakterze. Do opisu stanowiska w kontekście wewnętrznej motywacji zawodowej wykorzystywane jest specjalnie w tym celu skonstruowane narzędzie MAPP, o którym pełniejsza informacja zawarta jest w dalszej części materiałów; oprócz danych na temat preferowanej motywacji zawodowej do tej części opisu stanowiska zaliczamy informacje nt. stylu lub stylów kierowania w danej firmie i o organizacji pracy, o kulturze organizacji, o specyfice relacji interpersonalnych. Te i inne dane próbujemy zbierać samodzielnie podczas krótkich rozmów z wybranymi przedstawicielami firmy naszego klienta.

Korzyści płynące z rzetelnie przygotowanego opisu stanowiska

Powyżej przedstawiony opis procedury opisu stanowiska jest jedynie szkicem ukazującym nasze podejście do tego zagadnienia. W rzeczywistości jest to działanie zdecydowanie bardziej rozbudowane i uporządkowane. W efekcie otrzymujemy:

- wzorzec wszystkich wymagań, których realizacja jest gwarancją sukcesu rekrutacyjno-selekcyjnego
- zbiór danych służących do analizowania ewentualnych trudności podczas okresu adaptacyjnego (dzięki pomiarowi rozbieżności między danymi w opisie stanowiska a rzeczywistą sytuacją można łatwo zidentyfikować źródło problemów i je eliminować)
- szczegółowy dokument administracyjny dla działu personalnego

Tworzenie opisu stanowiska ma także znaczenie edukacyjne, co jest istotne z uwagi na jeden z celów naszej firmy. Dzięki temu, że klient bierze czynny udział w procesie opisu stanowiska, tym samym poznaje metodologię do tego wykorzystywaną i zdobywa wiedzę, na podstawie której w przyszłości może wykonać takie zadanie samodzielnie.

rekrutacja kandydatów

W tej fazie procesu naboru szczególne znaczenie ma sposób poszukiwań, źródło poszukiwań oraz w przypadku wykorzystania ogłoszeń prasowych metodologia ich przygotowywania.

W zakresie sposobu poszukiwań proponujemy dwie podstawowe metody:

- **poszukiwania bezpośrednie**, które dzielą się na:
 - **poszukiwania bezpośrednie ze wskazaniem źródła kandydatów oraz**
 - **poszukiwania bezpośrednie bez wskazania źródła kandydatów**

W przypadku poszukiwań bezpośrednich nie wykorzystuje się żadnych ogłoszeń prasowych, dzięki czemu nie informuje się uczestników rynku o zmianach personalnych w firmie klienta, a także zawęża się poszukiwania do ścisłej grupy potencjalnych kandydatów, którzy już w chwili znalezienia się na liście, spełniają większość kluczowych wymagań formalnych. Ciężar prac konsultantów przenosi się więc na kwestię dotarcia do wybranych osób oraz na oszacowaniu ich gotowości zainteresowania się prezentowaną ofertą. Zupełnie innym powodem niekorzystania z ogłoszeń prasowych w przypadku poszukiwań bezpośrednich jest fakt ich małej skuteczności w przypadku stanowisk, wobec których tę metodę się stosuje.

Poszukiwania bezpośrednie z reguły dotyczą obsadzania kluczowych stanowisk. Istotność tych stanowisk może wynikać z ich pozycji w hierarchii organizacji, a co za tym idzie z rangi zadań i odpowiedzialności, a także z unikalności specjalizacji czy ich znaczenia dla podstawowej działalności firmy. Biorąc pod uwagę specyfikę tych stanowisk, łatwo zrozumieć małą, w tym przypadku, skuteczność ogłoszeń prasowych, o której wspomnieliśmy wyżej. Często bowiem osoby zajmujące takie stanowiska nie docierają do tej części prasy, w której znajdują się ogłoszenia dotyczące rynku pracy.

Zlecając nam poszukiwania bezpośrednie, klient może wyraźnie wskazać obszar poszukiwań lub pozostawić to konsultantom naszej firmy.

W przypadku poszukiwań bezpośrednich zwalniamy kandydatów ze wszystkich kwestionariuszowych form testowych, oszacowując stopień, w jakim spełniają oni wymagania jedynie na podstawie rozmów i referencji (chyba że klient wyraźnie sobie życzy użycia konkretnych technik). Ponadto realizacja poszukiwań bezpośrednich odbywa się w innej aranżacji ogólnej. Głównym powodem stwarzania zupełnie innej atmosfery realizacji takiego zlecenia jest fakt, że w przypadku poszukiwań bezpośrednich, to my zwracamy się do kandydatów, a nie oni do nas.

- **poszukiwania pośrednie**

W tym przypadku poszukiwanie kandydatów odbywa się za pośrednictwem ogłoszeń prasowych, w związku z czym źródłem kandydatów jest teoretycznie cały rynek. Jednak praktycznie to, do jakich kandydatów dotrzemy, w dużym stopniu zależy od sposobu przygotowania ogłoszeń prasowych i kanałów ich edycji. Poszukiwania pośrednie stosuje się do wszystkich stanowisk poza wymienionymi wyżej jako specyficzne dla poszukiwań bezpośrednich. Oczywiście, gdy klient sobie życzy wykonania rekrutacji drogą poszukiwań bezpośrednich w przypadku niższych stanowisk, jest to realizowane. Z reguły jednak ranga stanowisk jest podstawowym kryterium doboru odpowiedniej metody rekrutacji.

W przypadku poszukiwań z wykorzystaniem ogłoszeń prasowych podczas fazy selekcji wykorzystywane są wszelkie techniki selekcyjne. Ich dobór zależy od liczby stanowisk, ich charakteru, specyfiki wymagań i innych czynników określanych indywidualnie przy każdym zleceniu.

selekcja kandydatów

Na etapie selekcji kandydatów największe znaczenie ma doświadczenie i umiejętność konsultantów w zakresie oceny kompetencji ludzi oraz adekwatny dobór narzędzi selekcyjnych i ich jakość. Obydwie kwestie są ze sobą ściśle związane, gdyż każde narzędzie selekcyjne dostarcza jedynie pewnej informacji, która następnie musi być profesjonalnie zinterpretowana i użyta do procesu analizy porównawczej. To, na ile poprawne będzie wnioskowanie, w ogromnej mierze zależy od przygotowania konsultantów. Jak łatwo zauważyć podstawową kwestią gwarantującą sukces tego etapu jest wiedza ludzi odpowiedzialnych za jego przeprowadzenie. Wiedza jest natomiast zjawiskiem złożonym, na które składa się przygotowanie teoretyczne, rzetelna praktyka, liczne doświadczenia, kontakty z innymi osobami zajmującymi się zblizoną problematyką, specyfika systemu poznawczego odpowiedzialnego za styl przetwarzania danych, inteligencja umożliwiająca szybkie łączenie faktów i syntetyczne myślenie oraz wiele innych czynników, które odpowiadają za to, że postawa zawodowa, którą prezentuje każdy konsultant jest całkowicie unikalna i trudna do powielenia czy przekazania. Dlatego w naszej firmie szczególnie nacisk kładziemy na ten trudno definiowalny atut, jakim są te predyspozycje konsultanta, które wyróżniają najlepszych i najsukuteczniejszych. Jedynym dowodem na istnienie tych predyspozycji, któremu ufamy, są realne wyniki i sukcesy w pracy doradczej.

Wiele narzędzi selekcyjnych stosowanych przez ESSEY to w dużej mierze dzieło naszych konsultantów. Są wśród nich metody standardowo stosowane na rynku rekrutacyjnym, jednak gruntownie zmodyfikowane, ale są także zupełnie nowe wypracowane na podstawie naszego doświadczenia. Nasza innowacyjność w zakresie stosowanych technik nie ogranicza się jedynie do usługi naboru. Widać ją także w innych usługach oferowanych przez ESSEY, a szczególnie w tych, które należą do pakietu HRM2001.

Jednak należy pamiętać, że sukces etapu selekcji nie leży tylko w metodach weryfikowania poziomu spełniania przez kandydatów wymagań postawionych przez klienta, lecz także, a może przede wszystkim, w adekwatnym opisanu tych wymagań, co było podkreślane w części ukazującej wagę sporządzenia opisu stanowiska.

Podstawowe metody selekcyjne stosowane przez naszą firmę to:

▪ **wywiad selekcyjny**

Metoda ta należy do najczęściej i najpowszechniej stosowanych w praktyce selekcyjnej nie tylko na rynku firm doradztwa personalnego. Z uwagi na jej popularność ma ona wiele wersji, żeby nie stwierdzić, że właściwie tyle, ilu ma użytkowników.

My wyróżniamy dwa rodzaje wywiadów:

- **wywiad wstępny** oraz
- **wywiad pogłębiony**

Pomimo nazw tych wywiadów, które mogą sugerować różnicę w istotności danych z nich uzyskiwanych, obydwa są równie ważne, aczkolwiek poświęcone zupełnie innym aspektom. Podstawą do interpretacji danych z obydwu wywiadów jest wcześniej sporządzony wzorzec wymagań, który dostarcza nam wcześniej wykonany opis stanowiska.

Wywiad wstępny nastawiony jest na uzupełnianie wszystkich danych, których brakuje w życiorysie i rozszerzanie tych, które przedstawione są skrótowo. Celem tego wywiadu jest uzyskanie wszystkich informacji formalnych lub inaczej mówiąc obiektywnych np.: motywy podejmowania kolejnych prac i powody ich opuszczania, osiągnięcia i porażki zawodowe, wykonywane zadania, przyjmowana odpowiedzialność. Podczas takiego wywiadu uzyskuje się także dane na temat tzw. pierwszego wrażenia, wyglądu zewnętrznego, sposobu prezencji, mowy i innych cech możliwych do zaobserwowania.

Wywiad pogłębiony ocenia natomiast reakcje, zachowania, sposób radzenia sobie z trudnymi sytuacjami oraz dostarcza informacji wymagających wnikliwości, a dotyczących poglądów, usposobienia czy preferencji. Podczas wywiadu pogłębionego wyjaśniane są także wszelkie rozbieżności czy niejasności danych pochodzących z innych technik stosowanych między wywiadem wstępnym a pogłębionym.

Struktura wywiadów jest różna w zależności od specyfiki zlecenia i w dużej mierze zależy od indywidualnego stylu pracy konsultanta.

▪ **techniki kwestionariuszowe**

Do tej grupy narzędzi selekcyjnych zaliczamy wszelkie testy psychologiczne i niepsychologiczne, do których dane są zbierane na podstawie ankiet czy kwestionariuszy. Jedną z podstawowych i zawsze wykorzystywanych metod z tej grupy jest MAPP dający nam nie tylko informację o profilu kandydata, ale także dostarcza metodologii do tworzenia opisu stanowiska w aspekcie wymagań nieformalnych.

▪ **MAPP™ – Motywacyjna Analiza Potencjału Zawodowego**

Podstawową funkcją Systemu MAPP jest identyfikowanie motywacji i predyspozycji zawodowych u jednostek oraz opisywanie stanowisk pracy z uwagi na wymagane na nim motywacje i predyspozycje. Podstawowym celem tej metody jest uzyskiwanie informacji na temat tego:



- jakie motywacje zawodowe ma dana osoba
- jakich motywacji zawodowych wymaga dane stanowisko
- czy dana osoba pasuje do danego stanowiska
- w jakim stopniu pasuje
- w których wymiarach pasuje najbardziej, a w których najmniej
- co jest przyczyną niedopasowania
- co zrobić w celu zmniejszenia niedopasowania
- jakie mogą być ewentualne konsekwencje niedopasowania

Podstawowym założeniem, w świetle którego stosuje się system MAPP jest twierdzenie, że efektywność pracownika zależy od jego satysfakcji z pracy, a ta z kolei jest tym większa, im wyższy jest stopień dopasowania między stanowiskiem a osobą. Innymi słowy, pracownik jest tym bardziej efektywny i zaangażowany, im w większym stopniu stanowisko, które zajmuje, zaspakaja jego wewnętrzne potrzeby i motywacje. Oznacza to, że nie tylko kwalifikacje, doświadczenie, wiedza i konkretne umiejętności gwarantują wysoką efektywność. Jest ona również uzależniona od tego, czy środowisko zewnętrzne i specyfika pracy, która jest inna dla każdej organizacji będzie w pełni przez danego pracownika akceptowana. Konsekwencją tego jest fakt, że bardzo dobrze pracujący dyrektor finansowy w jednej firmie, może okazać się całkowicie nieefektywny w innej firmie na analogicznym stanowisku. Stanowiska w różnych firmach są bowiem różne, mimo że ich zakres, nazwa i podstawowy cel są identyczne. Jest tak, ponieważ na każde stanowisko mają wpływ ludzie je otaczający oraz kultura organizacyjna, a te elementy nigdy nie są identyczne. Pojęcie „dobry lub efektywny pracownik” jest więc względne i aby wyeliminować złą decyzję kadrową powinno się zawsze sprawdzać, czy konkretna osoba pasuje do konkretnego stanowiska w konkretnej firmie. A to zapewnia system MAPP dzięki temu, że dostarcza motywacyjny profil kandydata, taki sam opis stanowiska oraz dane na temat ich procentowego dopasowania.

- **testy psychologiczne**

Techniki wchodzące w skład tej kategorii najogólniej badają takie aspekty jak: zdolności intelektualne, cechy osobowości i temperamentu czy inteligencję społeczną. Tego rodzaju narzędzia są stosowane jedynie na wyraźne życzenie klienta. Nie wchodzą więc w podstawową metodologię selekcji firmy ESSEY.

- **testy umiejętności**

Metody te obejmują komputerowe techniki pomiaru takich aspektów jak umiejętności menedżerskie, znajomość zagadnień zarządzania finansami czy księgowości. Tego rodzaju narzędzia również są stosowane jedynie na wyraźne życzenie klienta.

- **rozmowy ze specjalistami branżowymi**

Rozmowa taka jest prowadzona przez osobę reprezentującą specjalność, w ramach której prowadzony jest nabór. Najczęściej są to przedstawiciele takich dziedzin jak: zarządzanie finansami, księgowość, informatyka, zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednak nie są to jedyne branże, w ramach których korzysta się ze specjalistów. W przypadku każdego naboru, w którym jednym z wymagań stawianych kandydatowi jest konkretna wiedza specjalistyczna, zwracamy się o pomoc do osób kompetentnych w danym zakresie. Specjalista weryfikujący doświadczenie i zasób informacji kandydata jest zawsze praktykiem w swojej branży, co umożliwia precyzyjne określenie stopnia kompetencji kandydującego. Zakres wiedzy, która ma podlegać sprawdzeniu jest indywidualnie określany w zależności od wymagań stanowiska i specyfiki zlecenia.

- **assessment center (AC)**

Jest to jedna z grupowych metod interaktywnych poświęcona ocenie przede wszystkim umiejętności i zachowań. Polega na konstruowaniu zadań blokowych lub zadania wirtualnego w oparciu o opis wymaganych kompetencji i zastosowaniu ich wobec kandydatów. Zadania mają zapewniać warunki, które skłaniają kandydatów do wykorzystywania umiejętności zbliżonych lub analogicznych do tych, które wykorzystują w realnych sytuacjach zawodowych. Są więc zadania:

- **standardowe**, które wzbudzają postawy i reakcje powszechne dla życia zawodowego, bez względu na szczegółowy charakter zawodu czy stanowiska oraz
- **specyficzne**, które wzbudzają postawy i reakcje typowe dla konkretnego zawodu czy stanowiska

AC może być zbudowane w dwojaki sposób, w związku z czym dzielimy je na:

- **blokowe assessment center (BAC)** jest ono złożone z całkowicie odrębnych tematycznie ćwiczeń i testów przedzielonych przerwami i nie stanowiących ciągłości, nie połączonych wspólnym kontekstem. Każde z ćwiczeń i testów jest poświęcone odpowiedniej liczbie cech podlegających ocenie. Wśród bloków ćwiczeń są ćwiczenia grupowe i indywidualne.
- **wirtualne assessment center (VAC)** ta technika omówiona jest szczegółowo w części poświęconej usługom z pakietu HRM 2001

Zadania wykorzystywane w assessment center albo pochodzą z bazy zadań, albo są tworzone dla potrzeb konkretnego zlecenia.

▪ prasowe ogłoszenia rekrutacyjne

Ogłoszenie prasowe nie jest jedynie komunikatem informacyjnym dla zainteresowanych konkretną ofertą pracy. Jest także pierwszym narzędziem selekcyjnym, które wykorzystuje mechanizm autoselekcji. Dzięki takim możliwościom ogłoszenia prasowego możemy już na wstępie odrzucić nieadekwatnych kandydatów lub w ogóle do nich nie dotrzeć. Element autoselekcji wprowadza się za pomocą samej treści ogłoszenia, jego formy, kanału edycji, wszystkich czynników jednocześnie lub odpowiedniej ich kombinacji.

Treścią ogłoszenia można manipulować w różny sposób bądź dając bardzo konkretne, szczegółowe i wygórowane wymagania bądź bardzo ogólne, które spełni większość chętnych. W pierwszym przypadku decydujemy się na to, że otrzymamy 10 aplikacji, ale za to bardzo homogeniczne i wszystkie adekwatne. W drugim przypadku otrzymamy ich 100, z czego po długiej selekcji wstępnej zostawimy również 10 najbardziej interesujących, choć w dużym stopniu zróżnicowanych. Można też wykorzystywać specyficzną terminologię znaną jedynie fachowcom z danej branży czy specjalizacji lub zredagować anons w języku, którego znajomość jest wymagana.

Forma ogłoszenia również nie jest obojętna z punktu widzenia chęci wywierania za jego pomocą odpowiedniego wrażenia na odpowiednich ludziach. W tym aspekcie nawet najdrobniejsze elementy mogą wprowadzić zmianę w odbiorze np. sugerować lub wręcz komunikować kulturę firmy czy wagę stanowiska. W ramach manipulowania formą ogłoszenia należy również pamiętać, że nie bez znaczenia pozostaje jego wielkość, kształt i lokalizacja wewnątrz danej gazety.

To do kogo trafi ogłoszenie, w dużej mierze zależy także od gazety, w której zostanie opublikowane. Oczywiście są dodatki do dzienników specjalnie skierowane na rynek pracy, ale oprócz nich jest wiele wydawnictw branżowych, w których umieszczenie informacji o ofercie pracy może znacznie zwiększyć liczbę odbiorców. W przypadku zleceń ogólnopolskich w grę wchodzi dodatkowo odpowiedni wybór prasy lokalnej, zarówno ogólnej, jak i specjalistycznej. Projektowanie ogłoszeń prasowych ma ogromny wpływ na proces rekrutacyjny. Wszystkie wyżej wymienione i wiele innych metod, które wypracowaliśmy w swojej praktyce są wynikiem naszych prac nad zmianą pojedynczych wniosków w spójną metodologię, którą dziś nie tylko stosujemy przy realizacji kompletnych zleceń rekrutacyjnych, ale także oferujemy naszym klientom, jako oddzielną usługę, którą w ESSEY można zamówić poza całym procesem naboru.

monitoring

Monitoring jest prowadzony przez okres próbny, kiedy nowo zatrudniony pracownik może mieć pewne trudności z odnalezieniem się w nowym środowisku. Jego celem jest także sprawdzenie, czy wszystkie wcześniej ustalone warunki są spełniane przez obydwie strony umowy – pracownika i pracodawcę. Najczęstszymi działaniami podejmowanymi w trakcie monitoringu są rozmowy. Z reguły sytuacja nie wymaga głębszej interwencji.

Opisy stanowisk

Ten rodzaj usługi był już opisywany w części dotyczącej przygotowań do naboru pracowników, ponieważ przy naborze pracowników opis stanowiska jest warunkiem koniecznym dla uzyskania pozytywnego efektu końcowego pełnego procesu. Jednak opisy stanowisk można wykonać poza procesem naboru i wówczas ich główna rola odnosi się do budowy systemów zarządzania wiedzą, systemów ocen i motywacji pracowników oraz administracji kadrowej.

opis stanowiska a zarządzanie wiedzą wewnątrzorganizacyjną (pakiet D)

W przypadku zarządzania wiedzą wewnątrzorganizacyjną opisy stanowisk są źródłem informacji, kto za co jest i był odpowiedzialny oraz jakie doświadczenia i wiedzę posiada. W przypadku tworzenia opisów stanowisk nastawionych na taką funkcję, zostają one poszerzone w stosunku do opisów stanowisk wymaganych w procesie naboru o tzw. pakiet D, odnoszący się do doświadczeń zawodowych z naciskiem na radzenie sobie w nietypowych sytuacjach zawodowych i wykorzystywane w nich rozwiązania i kontakty oraz na znajomość danej branży. Przygotowywanie takich opisów wymaga zastosowania dodatkowej metodologii, dlatego proces ten jest wyodrębniony jako dodatkowa, oddzielna usługa. Opisy stanowisk, które firma ESSEY może wykonać w ramach wyżej wymienionej usługi są jednym z elementów potrzebnych do budowy efektywnego systemu zarządzania wiedzą wewnątrz firmy. Jest to niezmiernie istotny aspekt zarządzania, który często jest niedoceniany i zaniedbywany. Kontrolowanie wiedzy i zarządzanie nią polega głównie na posiadaniu aktualnych danych na temat tego, gdzie konkretna wiedza się znajduje, jak do niej dotrzeć i jak ją uzyskać. Często z braku takiej orientacji w firmie powiela się błędy innych lub długo szuka odpowiedniego rozwiązania tylko z powodu niewiedzy, że ktoś takie doświadczenia ma już za sobą i mógłby udzielić stosownych i cennych wskazówek. Należy zawsze pamiętać, że szybka i sprawna wymiana informacji i wiedzy jest w dzisiejszych czasach warunkiem koniecznym do budowy przewagi konkurencyjnej i do przetrwania przedsiębiorstw w ich otoczeniu.

opis stanowiska a proces budowy systemów ocen i motywowania

Decyzja o budowie systemu motywacyjnego lub systemu ocen pracowniczych jest decyzją z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Warto więc pamiętać, że ludzie w organizacji są zasobem najcenniejszym i nietypowym, ponieważ mają wiedzę, która z kolei jest jedynym zasobem, który w miarę wykorzystywania powiększa się i rozwija. Na wiedzę, którą ludzie posiadają, składa się ich wykształcenie, doświadczenia życiowe i zawodowe, zainteresowania, umiejętności i inne elementy, które przetworzone i zachowane przez indywidualny system poznawczy stanowią niepowtarzalną i niezwykle cenną konfigurację, będącą podstawą sukcesu dzisiejszych przedsiębiorstw. Dlatego przy zarządzaniu ludźmi i ich pracą szczególny nacisk należy kłaść na wiedzę, którą reprezentują i która stanowi siłę firmy, której są pracownikami. Przy ocenie pracowników nie wystarczy odnosić się tylko do konkretnych efektów ich pracy, należy również uwzględnić ich liczne doświadczenia i dojrzałość zawodową. Wystarczy tylko pomyśleć, że duża porażka zespołu zadaniowego oprócz nie wykonanego zadania ma też pozytywne konsekwencje. Wzbogaca mianowicie ludzi w nowe doświadczenia, uczy, jak nie popełnić tego samego błędu drugi raz.

Pełne opisy stanowisk zawierające dane formalne i nieformalne oraz pakiet D stanowią konkretną podstawę do weryfikowania stopnia efektywności danego pracownika, dynamiki jego rozwoju i jego wartości w kontekście danej firmy. Rzetelnie opisane stanowiska są więc podstawowym punktem odniesienia przy ocenie pracowników i punktem wyjścia przy budowie odpowiadającego im systemu motywacyjnego.

Opis stanowiska a administracja kadrowa (pakiet AK)

Opis stanowiska wykonywany dla dwóch powyższych celów zawsze może być dodatkowo wykorzystany do uporządkowania i usystematyzowania administracji kadrowej. Jednak można to wykonać tylko w tym celu i wówczas opisy wykonuje się według zmienionej procedury. Przy opisach zamawianych dla celów administracji kadrowej (tzw. pakiet AK) szczególny nacisk kładziony jest na część formalną opisów (scharakteryzowany w części poświęconej opisom stanowisk w pierwszym etapie naboru) i ich miejsce w strukturze organizacji. Gdy opis struktury nie jest dokładnie sporządzony, wówczas opisy stanowisk w tej wersji często rozszerzają się na opis całej struktury organizacyjnej. Opis wykonany tylko w ramach pakietu AK jest mało przydatny do dwóch wcześniej wymienionych celów, gdyż w ogóle nie uwzględnia wymagań odnoszących się do doświadczenia potrzebnego do właściwego realizowania zadań na danym stanowisku ani wymagań co do profilu motywacji zawodowej preferowanej na tym stanowisku. Głównym zadaniem opisu stanowiska według pakietu AK jest więc wprowadzenie porządku i przejrzystości w strukturze firmy.

Analiza stopnia dopasowania pracowników do stanowisk

Usługa, jaką jest analiza stopnia dopasowania pracowników do stanowisk pracy, jest wykonywana głównie w celu podniesienia efektywności pracowników i ich satysfakcji z pracy, identyfikacji i eliminacji konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, budowy systemów motywacyjnych (w tym planowania ścieżek karier), przygotowania procesu rekrutacji wewnętrznej (w tym planowania awansów pionowych i poziomych, a także przesunięć międzystanowiskowych) oraz wspierania procesu reorganizacji firmy.

analiza dopasowania a podniesienie efektywności i ich satysfakcji

Częstym powodem niezadowolenia pracownika z wykonywanej pracy i co za tym idzie małego zaangażowania i niskiej efektywności pracy jest rozbieżność między tym, co pracownik chciałby robić lub robi najlepiej a tym, co w rzeczywistości wymaga od niego jego praca. Sytuacja jest łatwa do diagnozy i poprawy, wówczas gdy rozbieżność dotyczy kwestii formalnych np. kwalifikacji czy umiejętności. Rozbieżność w tych obszarach jest możliwa do zaobserwowania, mierzalna i definiowalna. Jednak niedopasowanie może odnosić się do wymiarów objętych nieformalnymi wymaganiami jak np. rola grupowa, temperament, potrzeba władzy, styl pracy, a także oczekiwania związane z rozwojem. To jest minimalna próbka czynników mogących mieć wpływ na pojawienie się rozbieżności odpowiadających za spadek entuzjazmu i efektywności pracownika. W naszej metodologii stosowanej do badania zbieżności między profilem pracownika a profilem stanowiska używamy 72 czynników odnoszących się do zagadnień motywacji zawodowej oraz 15 opisujących kwestie wymagań formalnych. Do tego zestawu z reguły dołączane są czynniki indywidualne, czyli występujące w szczególnych i unikalnych warunkach konkretnej organizacji.

Rozbieżności, o których mowa najogólniej mają dwa źródła:

- złe relacje interpersonalne między współpracownikami czy pracownikami a podwładnymi wynikające z różnicy charakterów, preferencji, stylów pracy, złej komunikatywności czy po prostu braku sympatii czy zrozumienia oraz
- brak poczucia samorealizacji zawodowej czy rozwoju zawodowego wynikający z obowiązku realizowania zbyt prostych lub zbyt trudnych zadań, niespełnianie przez firmę wcześniej ustalonych zobowiązań co do awansu, szkoleń czy innej formy rozwoju, brak identyfikacji z firmą spowodowany niezrozumieniem jej strategii, jej misji czy innych elementów jej funkcjonowania.

To ponownie tylko ogólna prezentacja ewentualnych powodów niezadowolenia i niskiej efektywności pracowników mająca na celu zaprezentowanie stopnia złożoności tej problematyki i ukazania możliwości przeprowadzenia głębokiej analizy prowadzącej do poprawy sytuacji bez tak drastycznych rozwiązań jak na przykład zwolnienia pracowników, których efektywność nie wynikała z niechęci czy braku możliwości, a jedynie z niekorzystnego układu pewnych czynników.

Jak widać, jednym ze źródeł braku dopasowania pracownika do stanowiska pracy są złe relacje interpersonalne, co jest powodem zastosowania analizy dopasowania do identyfikacji i eliminacji konfliktów wewnątrzorganizacyjnych.

analiza dopasowania a identyfikacja i eliminacja konfliktów

Biorąc pod uwagę fakt, że każda organizacja w jakimś stopniu jest systemem politycznym pewne jest, że zbudowana jest na siatce różnych indywidualnych interesów, które choć zbieżne z interesem ogólnym całego przedsiębiorstwa, mogą być czasem rozbieżne względem siebie. Ze sprzeczności interesów zawsze rodzi się konflikt. W tym rozumieniu konflikt w organizacji będzie zawsze obecny. Może mieć on charakter osobisty, interpersonalny lub może się pojawić między rywalizującymi grupami czy koalicjami. Może być wbudowany w organizacyjne struktury, role, postawy i stereotypy lub może powstać wokół kwestii rzadkości zasobów. Może być jawny lub ukryty, ostry lub ledwie dostrzegalny. Z jakiegokolwiek przyczyny wybucha i jakąkolwiek przybiera formę czy intensywność, u jego źródeł zawsze tkwi jakaś postrzegana lub prawdziwa rozbieżność lub sprzeczność interesów. Analiza dopasowania stanowi wstępną metodę do identyfikowania konfliktów. W niektórych przypadkach na podstawie jej wyników można wypracować metody reagowania w obliczu zaistniałej sytuacji, w innych natomiast analiza dostarcza jedynie informacji o tym, że sytuacja wymaga zastosowania specjalnego modelu analizy konfliktów, który daje możliwości o wiele szerszego i głębszego wnioskowania. Usługa analizy konfliktów oferowana przez ESSEY nosi nazwę *Metaforyczne modele analizy organizacji* i wchodzi w usługi z pakietu HRM2001. Konflikt w organizacji jest zagadnieniem bardzo szerokim i nie koniecznie ma zabarwienie negatywne, gdyż dobre zarządzanie konfliktem wpływa pozytywnie na dynamikę i rozwój organizacji.

analiza dopasowania a budowa systemów motywacyjnych

Analiza dopasowania może być elementem bardzo pomocnym w budowaniu systemów motywacyjnych w tym planowaniu ścieżek karier dla pracowników. Szczególnie istotną informacją może okazać się profil motywacji zawodowej pracownika wskazujący na to, w jakim kierunku będzie się on w przyszłości rozwijał. Wiadomo, że nowo zatrudniany, młody i niedoświadczony pracownik wymaga pewnego czasu na wprowadzenie do zawodu i nie można od niego wymagać od razu gotowości do realizowania odpowiedzialnych i trudnych zadań. W miarę upływającego czasu będzie on coraz lepszym fachowcem w danej dziedzinie, ale nie oznacza to automatycznie, że będzie na przykład dobrym kierownikiem. Może się okazać, że konkretna osoba jest co prawda bardzo zdolna zawodowo, ale brakuje jej predyspozycji i wewnętrznej potrzeby bycia liderem grupy. Nie trzeba czekać latami, aby się o tym przekonać. Dzięki badaniu dopasowania do stanowiska analizujemy także profil motywacyjny, z którego wynika kierunek motywacyjnego rozwoju pracownika. Dzięki temu w dużym stopniu od razu wiadomo, czy danego pracownika będzie się kształcić planując mu karierę specjalisty, wewnętrznego analityka czy indywidualnie pracującego doradcy, czy też jako przywódcę i wysokiego szczebla menedżera. Ważne jest przy tym, że poziom profesjonalizmu nie odgrywa tu roli. Dwóch nowo zatrudnionych pracowników może w ciągu 5 lat pracy osiągnąć ten sam poziom przygotowania zawodowego, choć jeden z nich będzie dodatkowo bardzo dobrym kierownikiem, a drugi samodzielnym doradcą. Aby przy planowaniu wewnętrznego rozwoju pracowników i ścieżek ich karier nie popełnić pomyłki, warto już na początku zorientować się, jakie są ich oczekiwania i czy na samym początku nie zatrudnia się ich na stanowisku, które z różnych powodów utrudni lub wręcz uniemożliwi ich rozwój zawodowy.

analiza dopasowania a przygotowanie rekrutacji wewnętrznej

Proces rekrutacji wewnętrznej najczęściej dotyczy planowania awansów pionowych i poziomych oraz przesunięć międzystanowiskowych. Awanse najczęściej są związane z przejściem pracowników na wyższy etap rozwoju zawodowego, a przesunięcia międzystanowiskowe łączą się z rozszerzaniem wiedzy o działalności firmy i często mają charakter edukacyjno-rozwojowy wynikający ze strategii personalnej firmy (są firmy, które od przyszłych kierowników wymagają przejścia przez różne działy i komórki organizacji w celu poznania charakteru pracy w każdej części firmy). Przesunięcia są także stosowane jako rozwiązania konfliktów interpersonalnych. Bez względu jednak, na charakter i powody rekrutacji wewnętrznej, jej zasadniczym działaniem jest zmiana stanowisk pewnych pracowników. Analiza dopasowania jest w tym przypadku tak samo ważna, jak w procesie rekrutacji zewnętrznej, z tym, że w rekrutacji wewnętrznej zna się dobrze osiągnięcia zawodowe i styl pracy pracownika, więc można się zdecydowanie lepiej przygotować do określenia jego dopasowania do nowo oferowanego stanowiska. Przy rekrutacji wewnętrznej szczególnie należy pamiętać o zasadzie Petera mówiącej o tym, że *w hierarchii organizacyjnej każdy pracownik stara się wznieść na swój szczebel niekompetencji*. Oznacza to, że bardzo łatwo ulec wrażeniu, że jeżeli ktoś jest wybitnie dobry na stanowisku, które zajmuje, to z pewnością będzie równie dobry na innym, najczęściej wyższym. Tymczasem zmieniając stanowisko zmienia się także, układ i relacje wokół danej osoby, także styl pracy i jej charakter, co nie zawsze pozytywnie wpływa na wydajność i efektywność danej osoby. Czasami awans w subiektywnej perspektywie awansowanego może być oceniony negatywnie, o czym zbyt często się zapomina. Warto więc, zadbać o to, aby mieć pewność, że awans jest nagrodą, a w tym pomaga opisywana aktualnie opisywana usługa.

analiza dopasowania a wspieranie procesu reorganizacji firmy

W każdym procesie reorganizacji przedsiębiorstwa występuje potrzeba przesunięć wewnątrzstanowiskowych, awansów i niestety czasem także zwolnień, co jest szczególnie ważne w procesie tzw. odchudzania firmy. Gdy takie potrzeby się pojawiają, z pewnością warto przeanalizować aktualny stopień dopasowania poszczególnych pracowników do ich stanowisk, aby:

- w nowej strukturze zagwarantować im miejsce optymalizujące ich efektywność
- ustalając, kto ma opuścić organizację, nie popełnić poważnych błędów

Reorganizacja firmy z reguły dotyczy wszystkich struktur jej działalności, jednak mając na względzie to, że ogólny efekt wprowadzania zmian zależy od tego, **kto** je będzie wprowadzał i kontynuował, zmiany dotyczące zasobów ludzkich należy traktować ze szczególną uwagą i powagą.

Z uwagi na to, że proces reorganizacji zawsze wywołuje u pracowników niepewność, zachwianie równowagi i stabilizacji oraz w konsekwencji stres, warto wcześniej sprawdzić, czy osoby wyznaczone na liderów tych zmian są do tego dobrze przygotowane i czy mają predyspozycje do wsparcia innych w tym trudnym okresie. Czasem nie wystarczy zatroszczyć się jedynie o kompetencje kadry wdrażającej zmiany, ale także należy pamiętać o tych, którzy je mają zainicjować i zbudować wokół reorganizacji atmosferę akceptacji jeszcze zanim się ona zacznie.

W niniejszej usłudze zawarte są dwa procesy – analiza dopasowania pracownika do stanowiska, które zajmuje, jak i opis stanowiska, któremu poświęcony jest poprzedni punkt. Nie można bowiem wykonać analizy dopasowania bez uprzedniego opisu stanowiska. Widać tu wyraźnie zależność pomiędzy tymi dwoma procesami. Jednak zależność ta jest jednokierunkowa, można więc wykonać same opisy stanowisk w różnym kontekście bez analizy dopasowania, dlatego obydwie usługi zostały opisane osobno.

Ocena kompetencji pracowników

Ta usługa często zwana jest także audytem personalnym i wykonuje się ją głównie w celu ustalenia, które z kompetencji i które z ich składowych wymagają podwyższenia. Innymi słowy, jest to usługa dostarczająca informacji potrzebnych do przygotowania planu szkoleń i rozwoju kadry. Najczęściej ocenę kompetencji wykonuje się wobec kadry kierowniczej niższego i średniego szczebla. Jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby ją zastosować w stosunku do pozostałych stanowisk.

Przy omawianiu usługi, którą jest ocena kompetencji pracowników ważną kwestią jest określenie, co kryje się pod pojęciem *kompetencja*. Kompetencja jest pojęciem złożonym, na które składają się trzy elementy: wiedza, umiejętności, motywacja. Wiedza jednak, jak to już było opisane wcześniej, jest także pojęciem złożonym, więc jej składowe również wchodzi w skład pojęcia *kompetencje*. Ocena kompetencji może więc dotyczyć wszystkich ich elementów lub tylko wybranych. Najczęściej dokonuje się oceny umiejętności i motywacji, gdyż wiedza wymagana w danej organizacji jest z reguły ściśle związana z branżą, w której działa i w związku z tym wewnątrz organizacji znajduje się wiele osób, które mają możliwości poprawnej oceny profesjonalnej wiedzy innych pracowników. Umiejętności, do których zaliczamy m.in. umiejętność komunikacji, negocjacji, wywierania wpływu i przekonywania, tłumaczenia, prezentowania, kierowania, oceniania itp. są zmiennymi nie poddającymi się łatwo ocenie osób z wewnątrz firmy. Są ku temu dwa powody. Pierwszy to ten, że do takiej oceny należy mieć profesjonalne przygotowanie, a nie każda firma dysponuje samodzielnym działem ds. zarządzania zasobami ludzkimi, który zatrudnia takich fachowców. Drugi powód, to fakt, że im bardziej obiektywny stosunek do ocenianych, tym rzetelnniejsze wyniki, a osoby zatrudnione w jednej firmie tego obiektywizmu nie zapewniają.

Metodą, która jest najczęściej stosowana do oceny umiejętności jest assessment center opisane w części dotyczącej selekcji przy naborze personelu. Do oceny motywacji zawodowej firma ESSEY stosuje System MAPP uzupełniony wywiadem.

Ocena kompetencji pracowników wymaga bardzo elastycznego i indywidualnego podejścia i przygotowań. Wynika to z tego, że priorytety odnoszące się do kluczowych kompetencji są inne w każdej firmie, a czasem nawet wewnątrz firmy. Przygotowanie ich listy i definicji, które będą analogicznie rozumiane przez wszystkich zainteresowanych, wymaga wspólnej pracy reprezentantów klienta i konsultantów naszej firmy podczas warsztatów przygotowawczych.

Przygotowywanie projektów ogłoszeń rekrutacyjnych Serwis powierzchni reklamowej

Jak ważna dla przebiegu rekrutacji i selekcji jest treść, forma i rozmieszczenie ogłoszeń rekrutacyjnych dowodziliśmy w części dotyczącej naboru personelu. Tu należy jeszcze dodać, że usługa ta jest wykonywana w wersji pełnej obejmującej i przygotowywanie treści, i rezerwację powierzchni, a także wskazanie właściwego kanału edycji, a także w wersji częściowej, co oznacza zajęcie się tylko kwestiami rezerwacji powierzchni lub tylko przygotowaniem ogłoszenia.

Charakterystyka i oferta usług z Pakietu

HRM2001

Interactive Inner News Sessions (IINSs)

IINSs to wewnętrzne interaktywne sesje poświęcone nowościom branżowym. Ich idea wywodzi się z nurtu nowoczesnych metod zarządzania i organizacji podkreślających całkowitą elastyczność w gotowości do odpowiadania na wyzwania stawiane przez otoczenie oraz częściowo z koncepcji zarządzania wiedzą, która szczególnie nacisk kładzie nie tylko na zarządzanie wiedzą będącą zasobem firmy, ale także na umiejętne docieranie do wiedzy pożądaney, ale niekompletnej lub całkowicie obcej. Obydwie te dziedziny próbują przygotować dzisiejsze organizacje do przyjmowania otwartej postawy wobec nowych wyzwań, wymagań i zmian, których odrzucenie lub chociażby niedostrzeżenie powoduje obniżenie ich efektywności, a czasami nawet ich eliminację z rynku.

Jak sama nazwa wskazuje sesje te powinny być poświęcone nowościom branżowym. Jednak pojęcie nowości jest bardzo względne, o czym może świadczyć bardzo nierówny poziom wiedzy z zakresu konkretnych dziedzin prezentowany przez różnych ich przedstawicieli. Powody tego są niezliczone i zdecydowanie mniej ważne niż fakt, że IINSy pojawiły się po to, aby poziom ten wyrównywać przynajmniej w dziedzinie ZZL. Dlatego też poziom zaawansowania jest całkowicie dopasowany do poziomu wiedzy prezentowanego przez uczestników. Może on także zmieniać się podczas sesji, co oznacza, że prowadzący nie ustala sobie sztywnego programu z góry dopasowanego do danej sesji, tylko podwyższa go w miarę jak uczestnicy poznają kolejne zagadnienia i tajniki tematu. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie poziomu wiedzy odbiorców wśród proponowanych zagadnień pojawił się także odrębny temat poświęcony różnym terminom i określeniom używanym w branży i wielu ich synonimom, co ma na celu wprowadzenie porządku terminologicznego będącego podstawą efektywnej komunikacji.

■ Podstawowe założenia

Wewnętrzna interaktywna sesja poświęcona nowościom i zagadnieniom branżowym.

Wewnętrzna oznacza spotkanie w firmie klienta, bez potrzeby rezerwowania sobie czasu na wyjazd czy też dopasowywania się do ustalonego z góry terminu jak w przypadku konferencji czy szkoleń zewnętrznych. Najczęściej dotyczy to jednego działu reprezentującego branżę, której poświęcony jest temat IINSsu. W naszym przypadku są to zagadnienia z zakresu ZZL, a więc sesje są kierowane głównie do działów personalnych.

Interaktywna sesja oznacza spotkanie, podczas którego prowadzący rozpoczyna dyskusję z uczestnikami i tak ją moderuje, aby wychwycić te obszary wiedzy lub stosowanej praktyki, które wymagają uzupełnienia, przedyskutowania lub zaprezentowania całkiem nowych podejść i rozwiązań.

Nowości i zagadnienia branżowe w przypadku naszej oferty dotyczą wszelkich kwestii związanych z zarządzaniem pracownikami jako najcenniejszym zasobem firmy. Szczegółowe tematy podane są w rozszerzonej ofercie IINSs.

■ Podstawowe cele IINSs

- kluczowym celem IINSs jest prezentacja wiedzy praktycznej i teoretycznej z zakresu ZZL wszystkim, którzy nie mogą regularnie uczestniczyć w konferencjach i spotkaniach branżowych oraz nie mają możliwości i czasu na samodzielne dotarcie do źródeł tej wiedzy. Nie są to więc szkolenia sensu stricto, a raczej branżowe pogawędki, całkowicie elastyczne i dopasowane do konkretnych warunków i potrzeb odbiorcy, mające zaprezentować pewne koncepcje, nurty, podejścia i rozwiązania proponowane dla dziedziny ZZL
- kolejnym ważnym celem jest ujednoczenie wiedzy z zakresu ZZL, która prezentuje zróżnicowany poziom z racji krótkiej historii tej dziedziny na polskim rynku
- są to formy krótkie, dyskusyjno-warsztatowe, przygotowywane dla małej grupy i odbywające się w firmie klienta, dla maksymalnego wyeliminowania zbędnej straty cennego czasu
- IINSs są przygotowywane przez konsultantów, którzy równolegle z prowadzeniem usług doradczych bezpośrednio u klientów, czyli działaniami czysto praktycznymi, poświęcają się studiom teoretycznym dotyczącym zarządzania, dzięki czemu na IINSsach prezentują wiedzę w kontekście doświadczenia. Ponadto dzięki takiemu połączeniu wiedza teoretyczna jest przedstawiana praktykom przez praktyków i może stanowić wspaniały materiał do dyskusji
- dzięki uczestnictwu naszych konsultantów w wielu branżowych dyskusjach jesteśmy w pewnym sensie nośnikami rozwiązań wzbogacających naszą wiedzę, którą oferujemy dalej. Celem IINSsów jest więc także pomoc w unikaniu tzw. wyważania otwartych drzwi.

■ Postawowe korzyści płynące z IINSs

- dzięki maksymalnemu dopasowaniu sesji do odbiorców, unikamy straty czasu poświęconego na omawianie elementów znanych lub stosowanych i skupiamy się tylko na tym, co jest nowe w danym środowisku
- unikamy nieporozumień związanych z różną terminologią stosowaną wobec tych samych podejść czy rozwiązań
- na bieżąco korygujemy prezentację według potrzeb i zainteresowań uczestników; tematy z reguły są złożone i mogą być rozszerzane wieloma dygresjami tematycznymi, których dobór zależy tylko od oczekiwań i potrzeb grupy
- forma dyskusji pozwala na szybkie i bezpośrednie wyjaśnianie zastrzeżeń, uwag krytycznych, pytań czy omawiania rzeczywistych przypadków
- sesje są prowadzone przez konsultantów, którzy są przede wszystkim praktykami, ale i teoretykami, więc są przygotowani do omawiania sytuacji występujących w codzienności pracy działu personalnego tłumacząc je równocześnie na język adekwatnych podejść teoretycznych
- sesje obejmują także ćwiczenia praktyczne indywidualne i grupowe

Wirtualne assessment center

Wirtualne assessment center zostało stworzone w odpowiedzi na zarzuty stawiane tradycyjnemu assessment center tu zwanego blokowym (→ *ogólne informacje o metodzie, którą jest AC przedstawione są w części oferty poświęconej selekcji kandydatów*). Podstawową cechą różniącą obydwie formy AC jest kontekst, w którym odbywa się ocena kandydatów. W tradycyjnym blokowym AC zadania są od siebie odseparowane i nie łączą się w całość. Każde z nich skonstruowane jest w celu oceny konkretnie zdefiniowanych zachowań. Są ułożone według ustalonej kolejności i przedzielone przerwami. Liczba zadań, czas ich trwania oraz charakterystyka i zawartość są zależne od wielu indywidualnych czynników charakterystycznych dla zlecenia. Jedynym kontekstem, który łączy wszystkie zadania jest z reguły sytuacja oceny. Inaczej mówiąc stanowi go cel AC. Może to więc być ocena w kontekście selekcji kandydatów w procesie naboru lub ocena pracowników w kontekście tworzenia przesunięć międzystanowiskowych, planowania ścieżek karier lub szkoleń, tworzenia kadry zapasowej czy też w kontekście przygotowywania planu zwolnień. Powody organizowania AC mogą być rozmaite i wykraczać poza przytoczone tu sytuacje. AC można zastosować wszędzie, gdzie potrzebna jest ocena pracowników. Wirtualne AC nie różni się od blokowego AC celem i zastosowaniem, a jedynie formą. Podstawą wirtualnego AC jest metodologia RPG (role playing games), według której uczestnicy wcielają się w przypisane im role fikcyjnych postaci stworzonych w ramach głównego scenariusza. Tak więc w wirtualnym AC istnieje szczegółowo opisany kontekst, który jest fikcyjną historią i stanowi sztuczną rzeczywistość, w którą wpisane są poszczególne zadania. Zadania jednak są tak wkomponowane w całość, że eliminują możliwość zdefiniowania przez uczestnika ich jednostkowego i oceniającego charakteru. Oznacza to, że uczestnik nie otrzymuje informacji świadczącej o zakończeniu jednego zadania bądź rozpoczęciu kolejnego. Z punktu widzenia uczestnika nie do końca wiadomo, które z wykonywanych czynności należą do elementów ocenianych, a które nie. Wszystkie zadania są bardzo naturalne z uwagi na dopasowanie do wirtualnej, obowiązującej podczas AC fikcyjnej, rzeczywistości. Wirtualne AC można stosować w stosunku do kadry każdego szczebla. Dzięki elastyczności tej metody, łatwo dopasować charakter zadań do poziomu uczestników i do ocenianych cech.

■ Podstawowe założenia wirtualnego AC stanowiące równocześnie jego silne strony

- strategiczny charakter gry trwającej cały dzień, w którą wmontowane są różne zadania wewnętrzne badające poszczególne umiejętności tworzy interesującą i wciągającą całość; daje to możliwość obserwowania pewnych aspektów zachowania i działania, które są niemożliwe do zaobserwowania w grach trwających 2-3 godziny
- dzięki strategicznemu charakterowi gry tworzy się szczególna atmosfera i zaangażowanie, które ograniczają lub eliminują tendencję uczestników do spostrzegania niektórych gier i zadań jako dziecinne czy banalne; szczególne znaczenie ma to w sytuacji, gdy uczestnikami AC są osoby zajmujące wysokie, prestiżowe i kluczowe stanowiska albo gdy AC dotyczy oceny wewnątrzfirmowej, podczas której niektórzy z uczestników czują się pewnie i nie chcą brać czynnego udziału w proponowanych grach, uważając to za niepoważne
- kontekst AC poświęcony jest tematyce, która na co dzień nie jest obca uczestnikom. Wszystko odbywa się w ramach świata zawodowego i tychże problemów; unikamy dzięki temu stawiania przed ludźmi zadań, których sednem są zajęcia, które mogą ich nie interesować, a ponadto niezajomość tematu i aktywności może powodować częściowe blokowanie naturalnych zachowań i tendencji, które się ujawniają w ich codziennej pracy

- choć rzeczywistość na AC w jak największym stopniu przypomina sytuacje zawodowe (oczywiście chodzi o generalny poziom podobieństwa – nagłe odejście kluczowych pracowników, powstanie nowego oddziału, pojawienie się silnej konkurencji, niezgodność stanowisk wśród członków zespołu, zintegrowanie nowych pracowników), to jednak historia, która jest podstawą gry i cały jej kontekst nie jest zwykłym odzwierciedleniem warunków pracy. Wszystko dzieje się w rzeczywistości tak dalece fikcyjnej, aby wyraźnie można w niej dostrzec elementy tajemnicze, całkiem nowe i nieznanne uczestnikom, czyli takie, które mają moc angażowania powodującego zapomnienie o sytuacji oceny. Jednym ze sposobów na stworzenie warunków o takiej charakterystyce jest przeniesienie akcji w przyszłość. Dopiero w taki kontekst i treść wmontowuje się problemy codzienności
- wirtualne AC w jak największym stopniu angażuje i tym samym zmniejsza do możliwego minimum świadomość bycia ocenianym, która często zmusza ludzi do kontrolowania się, grania i modelowania zachowań
- stwarza także warunki ciągłości, aby zachowania mogły być obserwowane z perspektywy procesu; jest to kwestia szczególnie ważna, ponieważ w sytuacji, gdy podczas jednej gry trwającej 2 godziny ktoś zareaguje bardzo spontanicznie i agresywnie na przykład na krytykę, wówczas oceniamy to zachowanie negatywnie; następnie dynamika grupy wyklucza rolę i miejsce tej osoby; gra się kończy, rola obserwowanego także. Po przerwie zaczyna się nowa gra, będąca całkowicie nowym wydarzeniem. W efekcie nie wiadomo, jak dana osoba radzi sobie z negatywnymi emocjami, gdyż jest zmuszona pracować lub współdziałać z innymi osobami, w innej sytuacji stworzonej przez nowe zadanie. Ciągłość obserwacji ulega zniszczeniu. Obserwowana osoba wchodzi w nową sytuację jako inaczej zdefiniowany uczestnik, ma inne zadania i inny cel. Często nie ma możliwości kontynuowania poprzednio wzbudzonych emocji. Obserwator natomiast nie może wyciągnąć wniosków na temat dojrzałości pewnych zachowań obserwowanego i tym samym w pełni ocenić kluczowych zagadnień będących podstawą AC. Gdy gra jest ciągłością, jak to zakłada metodologia wirtualnych AC, można sprawdzić, czy osoba ta umie sobie poradzić z trudnymi sytuacjami i wzbudzonymi tym emocjami czy nie. Jeśli tak, to jak to robi? Jeśli nie, to jaki jest jej wpływ na innych i na zadanie. Gra całościowa daje dużo większe możliwości obserwacji i wnioskowania. Wnioskowania o ile bardziej rzetelne niż to ma miejsce jednostkowych grach blokowego AC.

Zakładając, że AC ma być źródłem jak najbardziej normalnych, reaktywnych, a nawet odruchowych zachowań ludzi, którymi odznaczają się oni w codziennych zadaniach zawodowych, powinno ono spełniać powyższe założenia. Spełnia je wirtualna wersja tej metody.