septem
septem.pl

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

+ do koszyka

do przechowalni

BESTSELLER

NOWOŚĆ

ZARZĄDZANIE DLA BYSTRZAKÓW. WYDANIE II

Autor: Bob Nelson, Peter Economy, Ken Blanchard
Tłumaczenie: Anna Kanclerz, Julia Szajkowska, Magda Witkowska
ISBN: 978-83-246-1713-5
Tytuł oryginału: Managing for Dummies, Second Edition
Format: 180x235, stron: 376

Czytaj, poznawaj, zarządzaj

Nareszcie! Książka o zarządzaniu, którą czyta się z niekłamaną przyjemnością. Jej autorzy postanowili przestrzegać jednego przykazania – żadnego bełkotu, przynudzania i frazesów. W zamian za to otrzymujesz wszystkie podstawowe informacje dotyczące zarządzania, podane profesjonalnie i z humorem. Podstawową zaletą tego podręcznika jest jego praktyczność. Jeśli zmagasz się z jakimś problemem, zaproponuje Ci nie tylko teoretyczne wsparcie, ale i zestawy sprawdzonych rozwiązań.

Zarządzanie dla bystrzaków zostało napisane dla menedżerów wszystkich szczebli. Przyda się zarówno osobom z dużym doświadczeniem, szukającym świeżych rozwiązań, jak i zupełnym żółtodziobom, potrzebującym wsparcia w codziennej rzeczywistości biznesowej oraz sytuacjach podbramkowych. Bez względu na to, na jakim etapie znajduje się Twoja kariera – błędy przytrafiają się każdemu. Jednak nie Twoje potknięcia będą o Tobie świadczyć, ale to, jak się z nimi uporasz i jakie wyciągniesz z nich lekcje. Nigdy nie jest za późno na naukę.

- Obalanie mitów dotyczących delegowania zadań – sprawne rozdzielanie obowiązków.
- Co ambitny lider wiedzieć powinien – inspirowanie, wsparcie, podejmowanie decyzji.
- Pracownicy – zatrudnianie, udzielanie wsparcia, komunikacja, ocena efektów pracy.
- Zarządzanie zmianami – profesjonalizm w obliczu kryzysu, efektywne rozwiązania.
- Nowoczesne zarządzanie – organizacja ucząca się, jawne zarządzanie, sześć sigma. Ponadto: dziesięć najczęściej popełnianych błędów i dziesięć klasycznych książek, które musisz znać.

Helion Wydawnictwo

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

e-mail: septem@septem.pl
redakcja: redakcjawww@septem.pl
informacje: o księgarni septem.pl

Spis treści

O autorach 13

Podziękowania od autorów 15

Przedmowa 17

Wprowadzenie 19

O książce 20
Jak korzystać z tej książki 21
Konwencje zastosowane w książce 21
Naiwne założenia 21
Jak podzielona jest książka 22
Część I: A zatem chciałbyś zostać menedżerem, tak? 22
Część II: Ludzki aspekt zarządzania 22
Część III: Realizacja planów 22
Część IV: Współpraca z (innymi) ludźmi 22
Część V: Ciężkie czasy dla twardych menedżerów 23
Część VI: Narzędzia menedżera i sposoby zarządzania 23
Część VII: Dekalogi 23
Ikony wykorzystane w książce 23
Co dalej 24

Część I: A zatem chciałbyś zostać menedżerem, tak? 25

Rozdział 1: Zostałeś menedżerem. I co dalej? 27

Różne style kierowania 28
Menedżer twardziel 29
Menedżer kumpel 30
Złoty środek 30
Proste i szybkie rozwiązania nie są trwałe 31
Zarządzanie jest wyzwaniem, które trzeba podjąć 33
Stare zasady już się nie sprawdzają 34
Nowe realia biznesowe 35
Nowa armia 35
„Zaufanie” to nie jest brzydkie słowo 37

Nowe funkcje kadry zarządzającej ... 39
Motywowanie do pracy ... 39
Upełnomocnianie ... 41
Wspieranie ... 42
Komunikowanie się ... 43
Pierwsze kroki na drodze do stanowiska menedżerskiego ... 45
Obserwuj i słuchaj ... 45
Działaj i ucz się ... 46

Rozdział 2: Delegowanie zadań. Jak robić, żeby się nie narobić? ... 49

Delegowanie zadań — najważniejsze narzędzie menedżera ... 50
Mity dotyczące delegowania zadań ... 52
Mit pierwszy. Nie możesz liczyć na to, że pracownik będzie zachowywać się odpowiedzialnie ... 52
Mit drugi. Delegując zadania, tracisz kontrolę nad przebiegiem i wynikami prac ... 53
Mit trzeci. Tylko Ty znasz wszystkie odpowiedzi ... 54
Mit czwarty. Szybciej zrobisz to wszystko sam ... 54
Mit piąty. Delegowanie ogranicza zakres Twojej władzy ... 55
Mit szósty. Uznanie za dobrze wykonane zadanie zostanie okazane pracownikowi, a nie Tobie ... 55
Mit siódmy. Delegowanie zadań zmniejsza Twoją elastyczność ... 56
Mit ósmy. Twoi pracownicy mają za dużo zajęć ... 56
Mit dziewiąty. Twoi pracownicy nie są w stanie zrozumieć ogólnej sytuacji ... 57
Musisz zaufać swoim pracownikom ... 57
Sześć kroków na drodze do delegowania zadań ... 58
Jakie zadania delegować, a jakich nie? ... 59
Zadania, które można delegować bez obaw ... 59
Zadania, których nie należy delegować ... 62
Być cały czas na bieżąco ... 64

Rozdział 3: Wskazuj kierunek, kontroluj i zejdź z drogi ... 67

Zarządzanie a przywództwo ... 68
Co naprawdę robią liderzy? ... 69
Inspirują do działania ... 69
Wspierają i tworzą dogodne warunki ... 70
Analiza najważniejszych cech przywódczych ... 71
Optymizm ... 71
Pewność siebie ... 71
Moralność ... 72
Umiejętność podejmowania decyzji ... 72
Przywództwo zespołowe ... 73

Część II: Ludzki aspekt zarządzania 77

Rozdział 4: Zatrudnianie pracowników, czyli najważniejsza decyzja 79

Definiowanie cech idealnego kandydata 80
Najpierw opis stanowiska, potem rekrutacja 82
Poszukiwanie odpowiednich ludzi 83
Jak przeprowadzić idealną rozmowę kwalifikacyjną? 86
Wybór odpowiednich pytań 86
Idealna rozmowa 88
O co nie należy pytać? 90
Ocenianie kandydatów 91
Weryfikacja referencji 92
Analiza własnych notatek 93
Druga (i trzecia) runda pytań 93
Ostateczny wybór 94
Zachowaj obiektywizm 95
Zaufaj swoim przeczuciom 95
Weryfikacja oczekiwań 96

Rozdział 5: Jak inspirować pracowników do bardziej wydajnej pracy? 99

Najważniejsza zasada zarządzania 100
Wyrażanie uznania nie jest wcale takie proste 101
Każdemu po równo 102
Jak stwierdzić, czego chcą pracownicy? 103
Przyjazne środowisko pracy 106
Właściwy plan 107
Co nagradzać? 108
Najważniejsze jest to, co dobre 111
Czy należy robić z igły widły? 112
Pieniądze szczęścia nie dają (serio?) 113
Wynagrodzenie to prawo pracownika 113
Kiedy zachęty stają się prawem 114
Co motywuje do pracy współczesnego pracownika? 115
Poziom motywacji Twoich pracowników zależy od Twoich działań 117

Rozdział 6: Masz wątpliwości? Stosuj coaching! 119

Kto to jest trener? 120
Krótki kurs coachingu 122
Wypatrywanie punktów zwrotnych 123
Od punktu zwrotnego do wielkiego sukcesu 124
Coaching jako element Twoich codziennych kontaktów 124
Narzędzia trenera 126

Część III: Realizacja planów 129

Rozdział 7: Wyznaczanie celów bez wysiłku 131

Jeśli nie wiesz, co chcesz osiągnąć, skąd wiesz, kiedy Ci się to uda? 132
Określenie celów SMART 135
Wyznaczanie celów: mniej znaczy więcej 137
Przedstawienie celów zespołowi 140
Żonglowanie priorytetami: trzymanie ręki na pulsie 141
Pozytywne wykorzystywanie swojej pozycji i wpływów: realizacja celów 144

Rozdział 8: Ocena i kontrola działań pracowników oraz realizacji projektów 147

Trzymaj rękę na pulsie 148
Opracowanie systemu bieżącej oceny wyników pracownika 150
Wyznaczenie punktów orientacyjnych: kamienie milowe 151
Osiąganie punktów orientacyjnych: zadania 151
Kolejność wykonywania działań: powiązania 152
Ustalenie ram czasowych: harmonogram 153
Ocena wyników i kontrola postępów w praktyce 154
Przypadek 1. Wyniki na światowym poziomie 154
Przypadek 2. Motywowanie pracowników, by dali z siebie wszystko 156
Gantt, PERT i inne wykresy 157
Wykresy słupkowe 158
Organigramy 160
Oprogramowanie 161
Masz już liczby, co teraz? 162

Rozdział 9: Okresowa ocena pracownika 163

Ocena pracowników — po co zawracać sobie tym głowę? 164
Przygotowanie procesu oceny pracownika 165
Unikanie często popełnianych błędów 168
Uświadomienie sobie błędów popełnionych w procesie oceny pracownika 170
Nie popełnij błędu 170
Wezwijcie pierwszą pomoc: zostałem napadnięty! 171
Przygotowanie się do oceny bez niespodzianek 172

Część IV: Współpraca z (innymi) ludźmi 175

Rozdział 10: Gra zespołowa 177

Stopniowe wycofywanie starej hierarchii 178
Zmniejszanie rozmiaru organizacji 178
Przestawienie się na współpracę 180
Upełnomocnienie zespołów 181
Znaczenie upełnomocnienia 181
Co z jakością? 182

Określenie korzyści płynących z pracy zespołów ... 182
Mniejsze i bardziej elastyczne ... 183
Innowacyjne i łatwiej się przystosowujące ... 183
Tworzenie zespołów i zapewnienie im wsparcia ... 184
Zespoły formalne ... 184
Zespoły nieformalne ... 185
Zespoły samozarządzające się ... 186
Rzeczywistość ... 187
Zespoły a nowe technologie ... 189
Zebrania: funkcjonowanie zespołu ... 190
Skuteczne spotkania się opłacają ... 190
Co złego jest w spotkaniach? ... 192
Osiem kroków do efektywnych spotkań ... 193

Rozdział 11: Zarządzanie wirtualnymi pracownikami ... 195

Przygotowanie miejsca dla nowego rodzaju pracownika ... 196
Przygotowanie firmy do zatrudnienia wirtualnych pracowników ... 196
Zrozumienie zmian kultury firmy ... 197
Zarządzanie na odległość ... 199
Zarządzanie pracownikami pracującymi na różne zmiany ... 200
Telepraca: idea, której czas wreszcie nadszedł? ... 202

Rozdział 12: Etyka i polityka biurowa ... 205

Właściwe postępowanie! Etyka i Ty ... 206
Definiowanie zasad etycznych ... 206
Tworzenie kodeksu etycznego ... 208
Stosowanie postanowień kodeksu ... 209
Ocena polityki Twojego otoczenia ... 210
Analizowanie polityki środowiska firmy ... 211
Zidentyfikowanie najważniejszych graczy ... 212
Zmiana rysunku schematu organizacyjnego ... 214
Analizowanie komunikacji: co jest prawdziwe, a co nie? ... 216
Prawdziwe są czyny, a nie słowa ... 216
Czytanie między wierszami ... 216
Szukanie informacji ... 218
Odkrywanie niepisanych zasad w polityce firmy ... 219
Utrzymuj przyjacielskie kontakty z wszystkimi pracownikami ... 220
Pomóż innym osiągnąć ich cele ... 221
Nie imprezuj na bankietach firmowych ... 222
Daj sobie radę z własnym menedżerem ... 222
Rozwijaj się pod okiem mentora ... 223
Bądź wiarygodny ... 224
Chroń własne interesy ... 224
Prowadzenie dokumentacji ... 224
Nie składaj obietnic, których nie potrafisz dotrzymać ... 225
Bądź widoczny ... 225

Część V: Ciężkie czasy dla twardych menedżerów 227

Rozdział 13: Zarządzanie zmianami w miejscu pracy 229

O co tyle krzyku? 230
Różnica między uzasadnionymi nagłymi potrzebami a zarządzaniem sytuacją kryzysową 230
Rozpoznanie sytuacji kryzysowej i radzenie sobie z nią 231
Zmiany nadchodzą, czy tego chcesz, czy nie 232
Rozpoznanie czterech etapów zmiany 233
Czy zwalczasz zmiany? 234
Zmiany wpływają na wszystkich 237
Zachęcanie pracowników do przejęcia inicjatywy 238
Gdy wszystko zawiedzie 239

Rozdział 14: Dyscyplina pracy — przemawianie miłym głosem i trzymanie wielkiego kija 241

Problem dyscypliny pracowniczej 242
Ważne jest wykonanie, nie osobowość 244
Dwie drogi dyscyplinowania 246
Problemy z jakością wykonywania obowiązków — pierwsza z dróg 247
Problematyczne zachowania — druga droga 249
Dyscyplinowanie pracownika — suita w pięciu częściach 251
Opisywanie zachowania nie do przyjęcia 251
Określanie wpływu na pozostałych pracowników działu 252
Określenie wymaganych zmian 252
Przedstawianie konsekwencji 253
Zapewnianie wsparcia psychicznego 253
A jak to brzmi w całości? 254
Planowanie postępów 255
Wdrażanie planu czynienia postępów 256

Rozdział 15: Za mało, za późno: zwalnianie pracowników 259

Zwolnienia na każdą okazję 260
Zwolnienia dobrowolne 261
Zwolnienia przymusowe 262
Dawanie wypowiedzeń 268
Jeśli chcesz wyrzucić kogoś z pracy, nie zapomnij najpierw dać mu ostrzeżenia 271
Wyrzucanie z pracy w trzech krokach 273
Ustalanie najlepszego terminu na przeprowadzenie zwolnienia 276

Rozdział 16: Zarządzanie sobą: zadbaj o numer 1 279

Dylemat: życie prywatne a praca 280
Korzyści płynące z równowagi między życiem osobistym a zawodowym 280
Jak osiągnąć bardziej elastyczne warunki pracy 282

Unikaj uzależnienia od pracy ... 284
Rozpoznawanie objawów stresu ... 285
Radzenie sobie ze stresem ... 287
Zmień to, co da się zmienić ... 288
Zaakceptuj to, czego zmienić się nie da ... 290
Wypróbuj ćwiczenia pomagające w walce ze stresem ... 292

Część VI: Narzędzia menedżera i sposoby zarządzania ... 295

Rozdział 17: Tworzenie budżetu, rachunkowość i inne zagadnienia finansowe ... 297

Zgłębianie wspaniałych tajemnic budżetu ... 298
Sporządzanie budżetu ... 300
Wyciąganie królika z kapelusza i inne sztuczki ... 303
Budżetowanie środków płatnych z góry ... 304
Jak nie przekraczać budżetu? ... 306
Podstawy rachunkowości ... 307
Analiza podstawowego równania rachunkowości ... 308
Stosowanie podwójnego zapisu ... 312
Najczęściej stosowane sprawozdania finansowe ... 313
Bilans ... 315
Rachunek zysków i strat ... 315
Rachunek przepływu środków pieniężnych ... 318

Rozdział 18: Czuwanie nad rozwojem pracowników ... 321

Dlaczego pracownikom warto pomagać w rozwoju? ... 322
Tworzenie planu rozwoju zawodowego ... 325
Pomaganie pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji ... 327
Znajdź mentora, stań się mentorem ... 330
Zrównoważenie rozwoju i redukcji zatrudnienia ... 332

Rozdział 19: Najnowsze trendy w zarządzaniu ... 335

Powrót do podstaw zarządzania ... 336
Tworzenie organizacji uczącej się ... 337
Tworzenie poziomej struktury procesowej ... 338
Wprowadzenie zasady jawnego zarządzania ... 339
Sześć Sigma ... 341

Część VII: Dekalogi 343

Rozdział 20: Dziesięć błędów najczęściej popełnianych przez menedżerów 345

Niedostrzeganie różnic między pracą przeciętnego zatrudnionego a obowiązkami menedżera 346
Nieumiejętność określenia konkretnych celów i oczekiwań wobec podwładnego 346
Nieumiejętność przekazywania części swej pracy innym 347
Unikanie kontaktu z podwładnymi, nieudzielanie im istotnych informacji 347
Brak czasu dla własnych podwładnych 348
Niedostrzeganie osiągnięć podwładnych 348
Brak chęci uczenia się 349
Opieranie się zmianom 350
Szybkie poprawki zamiast trwałych rozwiązań 350
Nadmiar powagi 351

Rozdział 21: Dziesięć najlepszych sposobów na wyrażenie uznania dla podwładnego 353

Wsparcie i zaangażowanie 354
Pochwała osobista 354
Autonomia i autorytet 355
Elastyczne godziny pracy 355
Nauka i rozwój 355
Dostęp do menedżera i jego czas 356
Pochwała pisemna 356
Pochwała elektroniczna 357
Publiczna pochwała 357
Pieniądze lub ich substytut 358

Rozdział 22: Dziesięć klasycznych dzieł z dziedziny biznesu, które koniecznie powinieneś poznać 359

Harvard Business Review. Zarządzanie innowacją 359
Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów 360
Zasada Petera. Dlaczego wszystko idzie na opak? 360
Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co zrobić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju? 361
Jednominutowy menedżer 361
Cel 361
Sztuka wojny. Sztuka zarządzania 362
Piąta dyscyplina — teoria i praktyka organizacji uczących się 362
Siła zespołów 363
Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm 363
Po pierwsze: złam wszelkie zasady 364

Skorowidz 365

Część II

Ludzki aspekt zarządzania

W tej części...

Kontakt z ludźmi jest istotą zarządzania. Dobry menedżer jest w stanie dogadać się z każdym. W tej częściej będziemy wyjaśniać, w jaki sposób dobrać sobie najlepszych pracowników, jak motywować ich do maksymalnie efektywnej pracy i jak prowadzić coaching.

Rozdział 4

Zatrudnianie pracowników, czyli najważniejsza decyzja

W tym rozdziale:

- Ustalanie zapotrzebowania.
- Zatrudnianie nowych pracowników.
- Prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej.
- Ocena kandydatów.
- Ostateczna decyzja.

Dobry pracownik to bardzo rzadki zasób. Myślę, że doskonale zdajesz sobie z tego sprawę zwłaszcza wtedy, jeżeli miałeś ostatnio okazję poszukiwać nowego pracownika. Proces rekrutacji wygląda mniej więcej tak. Zamieszczasz ogłoszenie i spodziewasz się, że wkrótce w Twojej skrzynce pojawią się listy motywacyjne wysłane przez samych najlepszych i najlepiej pasujących do danego stanowiska kandydatów. Po kilku dniach stwierdzasz z radością, że liczba ofert przekracza Twoje najśmielsze oczekiwania. Ile jest tych ofert? 100? 200? Wow, nie spodziewałeś się aż takiego odzewu! Twoja radość szybko jednak ustępuje miejsca głębokiemu rozczarowaniu — zacząłeś przeglądać oferty. „Po co ten koleś w ogóle wysyłał swoje CV? Nie ma nawet połowy lat wymaganego doświadczenia!". „Co? Przecież ona nigdy nie wykonywała tego rodzaju pracy". „Ten facet chyba sobie żartuje! Musiał wysłać swoje CV nie na to ogłoszenie".

Znalezienie i zatrudnienie odpowiedniego kandydata na dane stanowisko nigdy nie było proste. Niestety, ze względu na nasilające się tendencje do usprawniania, odchudzania i dostosowywania organizacji na rynku pracy jest coraz więcej osób poszukujących nowego zajęcia. Tylko nieliczni spośród nich mają kwalifikacje, których poszukujesz. Twoje zadanie polega więc na przeszukaniu odmętów oceanu, na którego dnie zalegają dziesiątki wraków byłych korporacyjnych pracowników.

Jeżeli zdecydujesz się podjąć wykonania tej misji, będziesz musiał odnaleźć najlepiej wykwalifikowanych kandydatów do pracy na to stanowisko. Będziesz miał do dyspozycji wiele różnych narzędzi, ale Twoje środki będą ograniczone. Będziesz musiał wykazać

się sprytem i gospodarnością, ale nade wszystko będziesz musiał przez cały czas zachowywać czujność. Kiedy już wskażesz odpowiednich kandydatów, będziesz musiał wybrać spośród nich jedną osobę i zrobić wszystko, by nakłonić ją do przyjęcia pracy w Twojej firmie. Nie może Ci się nie udać — Twoja misja ma kluczowe znaczenie. Powodzenia! Ta kaseta ulegnie samozniszczeniu za pięć sekund.

Definiowanie cech idealnego kandydata

Pracodawcy poszukują różnych cech i kompetencji. Na jakich ty skupiasz się podczas rozmowy kwalifikacyjnej? Poniżej przedstawiamy listę cech, które pracodawcy uznają za najistotniejsze przy podejmowaniu decyzji w sprawie zatrudnienia nowego pracownika. Oczywiście, w Twoim przypadku mogą liczyć się także pewne cechy, które nie zostały uwzględnione na tej liście.

- ✓ **Zaangażowanie.** W niektórych przypadkach zaangażowanie może rekompensować brak doświadczenia lub odpowiedniego przeszkolenia. Poszukujesz ludzi gotowych zrobić wszystko, co będzie trzeba, żeby wykonać zadanie. Warto pamiętać, że żadne, nawet najbogatsze doświadczenie nie jest w stanie zastąpić inicjatywy i zasad etyki pracy. Chociaż na etapie rekrutacji nigdy nie będziesz miał w tej kwestii absolutnej pewności, przeprowadzenie wnikliwej rozmowy z kandydatem pozwoli Ci stwierdzić, jakie wartości wyznaje potencjalny pracownik (a w każdym razie dowiesz się, jaką opinię w kwestii wyznawanych przez siebie wartości próbuje w Tobie wyrobić).
- ✓ **Pozytywne nastawienie.** Samo słowo „pozytywne" dla różnych osób może oznaczać odmienne rzeczy; z punktu widzenia atmosfery w biurze i ogólnych warunków pracy byłoby dobrze, gdyby nowy pracownik miał optymistyczne i przyjazne nastawienie do pracy, a także wykazywał się chęcią do pomagania innym. Prowadząc rozmowę, spróbuj sobie wyobrazić pracę z tym człowiekiem przez najbliższe pięć czy dziesięć lat. Umiejętności są ważne, ale nastawienie jest jeszcze ważniejsze. To podstawowa zasada wyznawana w Southwest Airlines, wyrażająca się w sloganie: „Zatrudniając, bierz pod uwagę nastawienie, a potem ucz, jak osiągnąć sukces". Dyrektor generalny General Electrics zwykł natomiast mawiać: „W procesie rekrutacji poszukujemy ludzi, którzy chcą dawać, a nie brać".
- ✓ **Doświadczenie.** Zaraz po zakończeniu studiów Peter był przekonany, że fakt posiadania dyplomu wydanego przez Uniwersytet Stanforda będzie dla niego kluczem do wszystkich drzwi. Brakowało mu jednak jednej, niezwykle istotnej w procesie rekrutacji cechy, a mianowicie doświadczenia. Rozmowa kwalifikacyjna stwarza Ci możliwość zadania kandydatowi kilku precyzyjnych pytań, które pozwolą się zorientować, czy będzie on w stanie wykonywać daną pracę. Peter z początku zdawał się nie rozumieć znaczenia tego drobnego szczegółu.

- ✓ **Nastawienie na cel.** Chodzi o zdolność do przejęcia inicjatywy i skutecznego wykonania zadania. Z badań przeprowadzonych niedawno przez Boba wynika, że inicjatywa została uznana za jeden z kluczowych czynników decydujących o zdolności pracownika do osiągania sukcesów zawodowych.
- ✓ **Umiejętność pracy w zespole.** Umiejętność pracy w zespole nabiera we współczesnej organizacji szczególnego znaczenia. Dzisiejsze organizacje muszą bowiem radzić sobie ze zdecydowanie trudniejszymi zadaniami, wykorzystując w tym celu bardziej ograniczone zasoby — ich poprzedniczki miały pod tym względem o wiele lepiej. Umiejętność efektywnej współpracy z innymi ludźmi jest cechą niezbędną u pracownika nowoczesnej organizacji.
- ✓ **Zaradność.** Zaradni ludzie zwykle znajdują lepsze rozwiązanie, częściej też robią to szybciej. W świecie biznesu zaradność liczy się bardziej niż wiedza książkowa. No, chyba że pracujesz w branży wydawniczej (żartowaliśmy…).
- ✓ **Odpowiedzialność.** Zależy Ci na tym, żeby zatrudniać ludzi, którzy będą gotowi przyjąć na siebie odpowiedzialność za wykonywane zadania. W ustaleniu zdolności kandydata do przyjmowania odpowiedzialności pomóc mogą pytania o wcześniejsze doświadczenia związane z realizacją różnych projektów, a szczególnie zaś o konkretną rolę kandydata w tych przedsięwzięciach. O odpowiedzialności kandydata świadczyć mogą też zwykłe drobiazgi, jak choćby to, że w ogóle stawił się na rozmowę i pamięta nazwę firmy, w której stara się o pracę.
- ✓ **Gotowość do podjęcia stałej pracy.** Nie chcesz zatrudnić pracownika tylko po to, żeby się za chwilę okazało, że rozgląda się już za nowym stanowiskiem. Gotowość do wykonywania stałej pracy możesz ocenić, zadając kandydatowi pytania dotyczące długości stażu pracy na poprzednich stanowiskach oraz o przyczyny ustania poprzednich stosunków pracy. Możesz urozmaicić sobie rozmowę, prosząc kandydata o szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego nie chce już żyć w niepewności i co go skłoniło do poszukiwania stabilnego zatrudnienia.

Zatrudnienie właściwych ludzi to jedno z najtrudniejszych zadań w pracy menedżera. Nie zbudujesz wspaniałej organizacji, jeżeli nie uda Ci się zgromadzić wspaniałych ludzi. Niestety, wielu menedżerów lekceważy to zadanie i stara się maksymalnie ograniczyć czas poświęcany na analizę podań i rozmowy z kandydatami do pracy. Im mniej czasu poświęcisz na prowadzenie procesu rekrutacji, tym gorsze będą jego wyniki — pod tym względem z rekrutacją jest jak ze wszystkim w Twoim życiu. Jeżeli nie będziesz się starał znaleźć najlepszego kandydata na obsadzane stanowisko, prawdopodobnie go nie znajdziesz. Jeżeli liczysz na to, że odpowiedni kandydat znajdzie się przez przypadek, możesz być bardzo rozczarowany.

Najpierw opis stanowiska, potem rekrutacja

Niezależnie od tego, czy tworzysz nowe stanowisko, czy obsadzasz stanowisko już istniejące, pierwszym etapem poszukiwania nowego pracownika powinno być jednoznaczne zdefiniowanie kryteriów, według których będziesz oceniał potencjalne kandydatury. Im dokładniej ustalisz, czego oczekujesz, tym mniej arbitralny będzie sam proces rekrutacji.

Jeżeli zatrudniasz pracownika na nowe stanowisko, masz pełne pole do popisu. Opracuj taki opis stanowiska, który będzie uwzględniał wszystkie zadania i obowiązki zajmującej je osoby, a także minimalne kwalifikacje i doświadczenie niezbędne do wykonywania danej pracy. Jeżeli zatem uważasz, że na tym stanowisku potrzebne będą praktyczne umiejętności w zakresie dodawania i odejmowania, nie wahaj się tego jasno powiedzieć. Nie uda Ci się znaleźć odpowiedniej osoby na to stanowisko, jeżeli nie uwzględnisz tej ważnej informacji w jego opisie. Im więcej uwagi poświęcisz opracowaniu opisu stanowiska, tym mniej pracy będziesz miał po jego obsadzeniu.

Jeżeli natomiast poszukujesz pracownika na już istniejące stanowisko, procedurę rekrutacji powinieneś rozpocząć od weryfikacji jego opisu. Także w tym przypadku powinieneś dołożyć wszelkich starań, żeby opis uwzględniał wszystkie zadania i wymagania związane z pracą wykonywaną przez osobę zajmującą to stanowisko. Nowy pracownik to dla Ciebie szansa, żeby ukształtować stanowisko według Twojej koncepcji. Być może miałeś pewne trudności, żeby wyegzekwować od poprzedniego pracownika wykonywanie niektórych nowych zadań — załóżmy, że pracownik sprzeciwiał się nakładaniu na niego obowiązku sporządzania protokołów z zebrań albo prowadzenia dokumentacji związanej z delegacjami. Uzupełniając opis stanowiska o te zadania jeszcze przed rozpoczęciem właściwego procesu rekrutacji, zyskujesz pewność, że nowy pracownik nie będzie kwestionował Twojego prawa do zlecenia mu wykonania tych czynności.

Zanim rozpoczniesz właściwą procedurę rekrutacji, przeanalizuj dokładnie najbardziej aktualną wersję opisu stanowiska. Postaraj się zidentyfikować wszystkie najważniejsze cechy nowego idealnego pracownika. Skonsultuj się w tej kwestii z innymi menedżerami z Twojego zespołu, zapytaj też o zdanie pracowników. Te wnioski bardzo Ci się przydadzą podczas procesu rekrutacji. Pamiętaj jednak, że choć z opisu stanowiska możesz wydedukować, jakimi umiejętnościami powinien wykazywać się idealny pracownik, opis ten nie wystarczy, by wskazać najlepszego kandydata (dlatego proces rekrutacji jest tak czasochłonny).

Opracowanie opisu stanowiska jest źródłem pewnych dodatkowych korzyści. Korzystając z opisu stanowiska, można bezsprzecznie wykazać, dlaczego kandydatury niektórych osób zostały odrzucone. To, wbrew pozorom,

bardzo ważne. Jeżeli bowiem niezadowolony kandydat do pracy postanowi pozwać Cię do sądu za odrzucenie jego podania — co naprawdę może się zdarzyć — będziesz miał w sądzie doskonały argument.

Poszukiwanie odpowiednich ludzi

Sercem każdej organizacji są ludzie. Im lepsi ludzie pracują w Twoje firmie, tym lepiej będzie się rozwijać. Niektórzy ludzie są stworzeni do wykonywania swojej pracy. Na pewno znasz takie osoby — urodzone sekretarki, urodzonych sprzedawców… Pomyśl tylko, jak wspaniale mogłaby funkcjonować Twoja organizacja, gdyby wszystkie stanowiska udało Ci się obsadzić ludźmi, którzy będą fascynować się swoją pracą.

Zatrudnienie niewłaściwych ludzi może natomiast znacząco pogorszyć funkcjonowanie organizacji. Złe decyzje kadrowe mogą przez całe lata utrudniać organizacji sprawne funkcjonowanie. Menedżer, który ignoruje ten fakt, naraża się na utratę najlepszych pracowników. Trudno przecenić znaczenie właściwych decyzji kadrowych. Zastanów się, czy wolisz spędzić kilka dodatkowych godzin na poszukiwaniach najlepszego kandydata, czy potem marnować niezliczone ilości czasu na rozwiązywanie problemów będących skutkiem zatrudnienia niewłaściwego pracownika?

Nie ulega wątpliwości, że rozmowa kwalifikacyjna ma kluczowe znaczenie w procesie doboru pracowników. Nie sposób jednak przeprowadzić rozmów kwalifikacyjnych, jeżeli najpierw nie wyodrębni się grona potencjalnych kandydatów do pracy. Pojawia się zatem pytanie, gdzie szukać kandydatów?

Odpowiedź jest prosta — wszędzie. Oczywiście, niektóre miejsca są lepsze niż inne — prawdopodobnie nie znajdziesz zbyt wielu kandydatów do obsługi reaktora jądrowego w laboratorium, zamieszczając ogłoszenie na pudełku od zapałek — ale nikt nie jest w stanie jednoznacznie stwierdzić, jaka jest najlepsza metoda poszukiwania kandydata na programistę czy copywritera. Kto wie, może Twój idealny pracownik jest obecnie zatrudniony u konkurencji?

Z doświadczeń Boba wynika, że najlepsze efekty przynosi prowadzenie długoterminowej rekrutacji — poszukiwań zakrojonych na szeroką skalę i prowadzonych przez dłuższy czas, w których uczestniczą także inni pracownicy firmy. Rekrutacja prowadzona w zbyt szybkim tempie — „musimy od jutra mieć kogoś do pracy" — prowadzi często do zatrudnienia osoby, która ma po prostu najmniej wad. Nie trzeba chyba dodawać, że tacy pracownicy przysparzają organizacji najwięcej problemów.

Poniżej wskazujemy kilka sprawdzonych sposobów poszukiwania kandydatów do obsadzenia wakującego stanowiska. Twoim zadaniem jako menedżera jest opracować strategię rekrutacyjną, która pozwoli Ci dotrzeć do odpowiednich ludzi. Nie powinieneś w tym względzie polegać wyłącznie na przedstawicielach działu HR — z całym szacunkiem dla nich. Ty, będąc menedżerem, nieco lepiej się orientujesz, gdzie należy szukać potencjalnych pracowników do Twojego działu. Przed podjęciem decyzji powinieneś uważnie rozważyć wszystkie dostępne opcje.

- ✓ **Wewnątrz organizacji.** Miejscem, od którego należy rozpocząć poszukiwania, jest sama organizacja. Jeżeli dobrze wywiązujesz się ze swoich obowiązków w dziedzinie szkolenia i rozwijania kompetencji pracowników, wśród swoich własnych pracowników znajdziesz zapewne dość liczne grono potencjalnych kandydatów. Poszukiwania poza organizacją powinieneś rozpocząć dopiero po dokładnej analizie wszystkich wewnętrznych zasobów kadrowych organizacji. Rekrutacja wewnętrzna jest nie tylko mniej kosztowna i prostsza, ale ponadto przyczynia się do wzrostu zadowolenia pracowników i do poprawy ich morale. Nie bez znaczenia jest także i to, że w takim przypadku nie zachodzi potrzeba wdrażania nowego pracownika do pracy w organizacji.
- ✓ **Kandydaci z polecenia.** Doskonałych kandydatów do obsadzenia stanowiska można znaleźć, korzystając z polecenia kolegów, współpracowników, przyjaciół, krewnych, a nawet sąsiadów. Dlaczego nie posłuchać sugestii osoby, której ufasz i której opinie sobie cenisz? Od takich osób możesz uzyskać znacznie bardziej wartościowe informacje na temat kandydata niż z najlepiej napisanego CV. Co więcej, badania potwierdzają, że pracownicy zatrudnieni z polecenia innych członków organizacji rzadziej odchodzą, dłużej pozostają w firmie i czerpią większą satysfakcję ze swojej pracy. Poszukiwania nowego pracownika powinieneś zatem rozpocząć od poinformowania wszystkich o tym fakcie.
- ✓ **Agencje pracy tymczasowej.** W wielu firmach korzystanie z usług agencji pracy tymczasowej to już element codziennej rutyny. Kiedy zachodzi potrzeba tymczasowego obsadzenia ważnego stanowiska, pracownik z takiej agencji jest doskonałym rozwiązaniem. Ma ono jeszcze jedną dodatkową zaletę — takiego pracownika możesz wypróbować. Jeżeli Ci się nie podoba, nie ma problemu. Dzwonisz do agencji — agencja natychmiast przyśle kogoś nowego. A jeżeli pracownik Ci odpowiada, zwykle będziesz mógł zatrudnić go na stałe — umowa z agencją najczęściej przewiduje taką możliwość; wskazuje jednocześnie sumę, jaką będziesz musiał za to zapłacić. W obu przypadkach jednak wychodzisz na swoje.

- ✓ **Agencje pośrednictwa pracy.** Kiedy poszukujesz pracownika specjalisty, kiedy na rynku brakuje potencjalnych pracowników, a także wtedy, gdy masz ochotę zlecić komuś innemu poszukiwanie kandydatów i przeprowadzenie wstępnej selekcji, korzystanie z usług agencji pośrednictwa pracy jest dobrym — choć kosztownym (musisz liczyć się z wydatkami przekraczającymi jedną trzecią rocznej pensji nowo zatrudnionego pracownika) — rozwiązaniem. Agencje pośrednictwa pracy koncentrują się na poszukiwaniu wykwalifikowanych pracowników na stanowiska menedżerskie niższego szczebla oraz na stanowiska administracyjne. Kiedy zachodzi potrzeba obsadzenia wyższego stanowiska kierowniczego, lepiej skorzystać z oferty wyspecjalizowanej firmy lub *łowcy głów* (specjalisty w dziedzinie wyszukiwania kandydatów na najważniejsze stanowiska w organizacji i prowadzenia z nimi negocjacji).
- ✓ **Internet.** Każdego dnia kolejne firmy przekonują się, jak ogromnym ułatwieniem w procesie rekrutacji jest internet. Przedstawiciele środowiska akademickiego i naukowego już od dawna wykorzystywali grupy dyskusyjne do poszukiwania pracy i pracowników, teraz zalety tego rozwiązania odkrywają także korporacje. Proces rekrutacji zupełnie się zmienił, odkąd firmy zaczęły wykorzystywać w tym celu swoje strony internetowe, internetowe banki danych oraz obsługę internetowych agencji pośrednictwa pracy. Na stronie internetowej można zamieścić dowolną ilość informacji na temat firmy oraz oferowanych stanowisk pracy — można w tym celu wykorzystać wiadomości w formie tekstowej, audiowizualnej lub graficznej. Strona internetowa jest dostępna dla potencjalnych odbiorców przez dwadzieścia cztery godziny na dobę.
- ✓ **Ogłoszenia prasowe.** Ogłoszenia prasowe są stosunkowo drogim narzędziem rekrutacji, ale pozwalają dość skutecznie dotrzeć do grona potencjalnych kandydatów. Ogłoszenie można zamieścić w prasie lokalnej lub ogólnokrajowej. Wadą takiego rozwiązania jest to, że na ogłoszenia odpowiadają często setki, a nawet tysiące osób, które nie mają nawet podstawowych kwalifikacji do pracy — z takiej sterty trudniej wydobyć naprawdę wartościowych kandydatów. Czymże jednak innym miałby się zajmować dział HR?

Prawdziwym sprawdzianem Twoich umiejętności w dziedzinie zatrudniania jest sytuacja, w której nie uda Ci się wyłonić ani jednego naprawdę dobrego kandydata. Nie możesz dać za wygraną. Powinieneś trzymać się swojego planu i albo wydłużyć czas oczekiwania na zgłoszenia, albo przełożyć rekrutację na późniejszy okres.

Jak przeprowadzić idealną rozmowę kwalifikacyjną?

Po zawężeniu grona potencjalnych kandydatów do trzech — a maksymalnie pięciu — osób powinieneś zacząć organizować rozmowy kwalifikacyjne. Jak sobie radzisz podczas takich rozmów? Czy poświęcasz kilka godzin na przygotowanie się do nich — przeglądasz CV, analizujesz opis stanowiska, formułujesz i przeformułowujesz pytania, dopóki nie staną się maksymalnie celne i precyzyjne? A może jesteś jednym z takich menedżerów, którzy w zgiełku dnia codziennego nie są w stanie znaleźć czasu na takie drobiazgi i rozpoczynają przygotowania, kiedy sekretarka zadzwoni z informacją, że kandydat właśnie się stawił?

Aby skutecznie prowadzić rozmowę kwalifikacyjną, musisz poświęcić naprawdę sporo czasu na przygotowania. Pamiętasz, ile czasu przygotowywałeś się do rozmowy, kiedy starałeś się o swoje obecne stanowisko? Przecież nie było tak, że po prostu wszedłeś, usiadłeś na krześle i wysłuchałeś propozycji pracy. Poświęciłeś zapewne co najmniej kilka godzin na gromadzenie informacji na temat swojego potencjalnego pracodawcy, oferowanych przez niego produktów, jego kondycji finansowej, jego rynku… Być może starałeś się przypomnieć sobie, na co należy uważać podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Może nawet poprosiłeś przyjaciela, żeby przeprowadził z Tobą taką rozmowę na próbę. A może ćwiczyłeś przed lustrem. Czy nie sądzisz, że jako menedżer powinieneś być przygotowany do rozmowy równie dobrze jak człowiek, który będzie siedział po drugiej stronie stołu?

Wybór odpowiednich pytań

Esencją rozmowy kwalifikacyjnej są pytania, jakie zadasz kandydatowi, i odpowiedzi, które usłyszysz. Jeżeli chcesz usłyszeć najlepsze odpowiedzi, musisz zadać najlepsze pytania. Na kiepskie pytanie pada zwykle kiepska odpowiedź — odpowiedź, która nie zawiera żadnej istotnej — z Twojego punktu widzenia — informacji o kwalifikacjach kandydata.

Chcesz skutecznie prowadzić rozmowy kwalifikacyjne — naucz się zadawać skuteczne pytania. Pytasz, co to jest skuteczne pytanie? Richard Nelson Bolles, autor bestsellerowego poradnika zatytułowanego *Spadochron. Praktyczny podręcznik dla planujących karierę, szukających pracy i zmieniających zawód*, dzieli ważne pytania na cztery poniższe kategorie.

- ✓ **Dlaczego tu jesteś?** To, wbrew pozorom, bardzo ważne pytanie. Dlaczego Twój rozmówca zadał sobie trud przybycia na spotkanie z Tobą? Możesz się tego dowiedzieć tylko w jeden sposób — pytając

go o to. Jeżeli spodziewasz się odpowiedzi, z której wynikałoby po prostu, że Twojemu rozmówcy zależy na pracy w Twojej firmie, możesz być bardzo zaskoczony.

Warto w tym miejscu wspomnieć o sytuacji, która miała miejsce podczas rozmowy kwalifikacyjnej w firmie Hewlett-Packard. Jeden z kandydatów najwyraźniej pomylił rozmowy, ponieważ przez cały czas mylnie używał nazwy konkurencyjnej firmy.

- ✓ **Co jesteś w stanie nam zaoferować?** To naprawdę istotna kwestia. Odpowiadając na to pytanie, kandydaci będą zapewne wskazywać na swoją wyjątkową osobowość, na doświadczenie zawodowe, przywiązanie do zasad etyki i ogromną chęć do pracy w grupie. Wielu poszukujących pracy zdaje się jednak nie rozumieć, że to pytanie brzmi nie: „Co firma może zrobić dla ciebie?", ale: „Co ty jesteś w stanie zaoferować nam?".

  Znamy historię rozmowy, podczas której kandydat jeszcze przed rozpoczęciem jakiejkolwiek wymiany zdań trzasnął ręką w stół i zażądał premii wstępnej. Nie ma się co dziwić, że nikt nie zaoferował mu ani pracy, ani premii.

- ✓ **Jakim jesteś człowiekiem?** Niezwykle rzadko zdarza się, by o kandydacie można było powiedzieć, że ma skrajnie dobry albo skrajnie zły charakter. Musisz jednak pamiętać, że z człowiekiem, którego wybierzesz, przyjdzie Ci często współpracować. Powinno Ci zatem zależeć na tym, żeby wybrać osobę, z którą będziesz z przyjemnością spędzał kolejne godziny, dni, a nawet lata — kogoś, kto będzie miłym towarzystwem podczas uroczystości świątecznych, firmowych pikników i wielu innych imprez, w których będziecie wspólnie brać udział (no dobrze, może to przesada, ale bez wątpienia musi to być osoba, którą będziesz w stanie tolerować przez kilka godzin raz na jakiś czas). Takie pytania zadaje się także po to, by zyskać pewność w kilku bardzo ważnych kwestiach. Czy kandydat jest uczciwy i będzie postępował zgodnie z zasadami etyki pracy? Czy akceptuje proponowane przez Ciebie godziny pracy, zakres obowiązków i tym podobne? Czy jest osobą odpowiedzialną, której można powierzyć do wykonania ważne zadanie? Nie możesz się spodziewać, że odpowiedzi na te pytania będą przeczące. Jak zatem stwierdzić, czy kandydat mówi prawdę?

  Prowadząc rozmowy kwalifikacyjne, Bob zwykle przedstawiał kandydatowi typową sytuację z życia firmy i analizował reakcje swojego rozmówcy. W takiej sytuacji nie ma dobrych i złych odpowiedzi, a kandydat jest zmuszony zaprezentować potencjalnemu pracodawcy swój tok rozumowania, wskazując na przykład pytania, które zadałby w danej sytuacji, strategie, które wziąłby pod uwagę, ludzi, których próbowałby zaangażować do działania i tak dalej. Nie wahaj się zadawać otwartych pytań. Postaraj się, żeby podczas rozmowy mówił głównie Twój potencjalny przyszły pracownik.

- ✓ **Czy stać nas na Ciebie?** Należy unikać sytuacji, w której po długiej rozmowie z idealnym kandydatem pojawia się wreszcie kwestia wynagrodzenia i nagle okazuje się, że oczekiwania kandydata i możliwości firmy są nie do pogodzenia. Musisz przy tym pamiętać, że samo wynagrodzenie to jedynie jedna ze składowych kosztów, jakie wiążą się z utrzymaniem pracownika. Jeżeli trafiłeś na naprawdę dobrego kandydata, może będziesz mógł przekonać go do zaakceptowania niższego wynagrodzenia, oferując mu bardziej atrakcyjne dodatki, lepsze biuro, lepiej brzmiący tytuł… albo klucz do sauny dla prezesów.

Idealna rozmowa

Co zatem powinieneś zrobić, żeby dobrze się przygotować do prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej? Poniżej prezentujemy listę najważniejszych zadań.

- ✓ **Bezpośrednio przed rozpoczęciem rozmów jeszcze raz przejrzyj CV kandydatów.** Przeglądanie dokumentów kandydatów podczas rozmowy świadczy o Twoim braku profesjonalizmu, a ponadto pozbawia Cię możliwości odniesienia się do pewnych nietypowych informacji, które mogą pojawić się w każdym CV.
- ✓ **Dokładnie zapoznaj się z opisem stanowiska.** Czy wiesz dobrze, jakie obowiązki będzie wykonywać osoba zatrudniona na danym stanowisku i jakie wymagania musi w związku z tym spełniać? Na pewno? Wskazywanie podczas rozmowy na obowiązki, które nie należą do pracownika zajmującego obsadzane stanowisko, nie najlepiej świadczy o Twoim profesjonalizmie. Zaskakiwanie nowo zatrudnionego pracownika obowiązkami, zwłaszcza poważnymi, o których nie było mowy podczas rozmowy, świadczy o Twoim profesjonalizmie zdecydowanie źle.
- ✓ **Przygotuj sobie pytania jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy.** Zrób listę najważniejszych umiejętności, cech i aspektów doświadczenia, którymi powinien wykazać się idealny kandydat. Na podstawie tej listy opracuj konkretne pytania. Oczywiście, może być tak, że po usłyszeniu odpowiedzi na zadane pytanie będziesz miał ochotę zadać kandydatowi pytanie dodatkowe. Takich pytań nigdy nie za wiele — o ile rzeczywiście służą pogłębianiu wiedzy o kwalifikacjach kandydata i przyczyniają się do wyjaśnienia wątpliwości, które zrodziły się w Twojej głowie podczas przygotowań do rozmowy.
- ✓ **Wybierz odpowiednie miejsce do przeprowadzenia rozmowy.** Kandydat prawdopodobnie w żadnych warunkach nie będzie się czuł całkowicie odprężony. To jednak nie oznacza, że także dla Ciebie ta rozmowa powinna być stresującym doświadczeniem. Upewnij się, że pomieszczenie, które wybrałeś, jest odpowiednio przewietrzone

oraz że nikt i nic nie będzie zakłócać przebiegu rozmowy. Nie chcesz przecież, żeby kolejne telefony bez przerwy przerywały Ci rozmowę albo ktoś bez przerwy wchodził do sali, by o coś zapytać. Także dla kandydata byłoby lepiej, gdyby ktoś bez przerwy go nie rozpraszał.

- ✓ **Nie wykorzystuj swojej władzy podczas prowadzenia rozmowy.** Zapomnij o zagrywkach typu zadawanie podchwytliwych pytań, podkręcanie temperatury w pomieszczeniu czy podcinanie nóg krzesła, na którym siedzi kandydat do pracy (fama głosi, że niektórzy menedżerowie ciągle jeszcze uciekają się do tego rodzaju sztuczek). Przewaga, którą możesz w ten sposób zyskać, jest pozorna. Skup się, na tym, co prawdziwe. W końcu mamy XXI wiek!
- ✓ **Rób szczegółowe notatki.** Nie możesz polegać wyłącznie na swojej pamięci. Po przeprowadzeniu rozmów z kilkoma kandydatami nie będziesz pamiętał, kto co dokładnie powiedział i jak oceniłeś kompetencje poszczególnych kandydatów. Dzięki notatkom łatwiej Ci będzie przypomnieć sobie, kto jest kim. Będzie Ci też łatwiej ocenić poszczególne kandydatury. Nie zapominajmy też o tym, że szczegółowe notatki na pewno zrobią dobre wrażenie na Twoim szefie.

Pytania zadawane podczas rozmowy kwalifikacyjnej są najważniejszym narzędziem w procesie dokonywania wyboru najlepszego kandydata na obsadzane stanowisko. Rozmowę można, oczywiście, rozpocząć od wymiany kilku kurtuazyjnych uwag, których celem jest stworzenie lepszej atmosfery (możesz na przykład zapytać kandydata, czy nie jest mu za ciepło lub za zimno), ale jej główna część powinna zostać przeznaczona na pozyskiwanie odpowiedzi na pytania, które sobie przygotowałeś. Najważniejsza wskazówka brzmi: nigdy się nie poddawaj! Nie rezygnuj z zadawania dodatkowych pytań, dopóki nie uzyskasz informacji, które są Ci niezbędne do podjęcia decyzji.

Nie zapomnij też o notowaniu wszystkich swoich uwag. Staraj się oprzeć pokusie rysowania uśmiechniętych buziek albo zarysu samochodu, który Ci się ostatnio marzy. Skup się na najważniejszych uwagach dotyczących reakcji kandydata na Twoje pytania. Jeżeli na przykład pytasz rozmówcę, dlaczego odszedł z poprzedniej pracy, a on robi się bardzo nerwowy, zanotuj ten fakt. W notatkach powinna się znaleźć także informacja na temat Twoich wrażeń z przeprowadzonej rozmowy. Mogą one wyglądać następująco:

- ✓ „Fantastyczne wyniki — specjalista w swoim fachu".
- ✓ „Bardzo bogate doświadczenie w dziedzinie tworzenia aplikacji typu klient-serwer. Jak na razie, najlepszy kandydat".
- ✓ „Rany, skąd on się urwał?".

O co nie należy pytać?

O tym, czego podczas rozmowy kwalifikacyjnej nie należy robić, można by zapewne napisać cały osobny rozdział. Jeżeli od dłuższego czasu jesteś menedżerem, na pewno zetknąłeś z wieloma nietypowymi sytuacjami podczas rozmów kwalifikacyjnych i z doświadczenia wiesz, że niektórych pytań i zachowań należy po prostu unikać.

Niektóre rzeczy wydają się oczywiste. Można na przykład stwierdzić z całą stanowczością, że złym pomysłem jest umawianie się z kandydatem do pracy na randkę. Znany jest przypadek, kiedy po bardzo długiej rozmowie kwalifikacyjnej w jednej ze znanych firm technologicznych kandydat zaprosił prowadzącą rozmowę kobietę na randkę. Jego propozycja została odrzucona, podobnie zresztą jak jego kandydatura.

Możesz też popełnić znacznie poważniejszą gafę — błąd, który może skutkować pozwem. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej musisz bardzo uważać, aby swoim zachowaniem i pytaniami nie narazić się na zarzuty o dyskryminację. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej po prostu nie należy pytać o niektóre rzeczy, żeby nie narażać siebie i swojej firmy na kłopoty. Poniższej wymienione zostały zagadnienia, których poruszać nie należy lub przy których trzeba podczas rozmowy zachować szczególną ostrożność:

- ✓ pochodzenie etniczne kandydata,
- ✓ orientacja seksualna kandydata,
- ✓ stan cywilny kandydata,
- ✓ wyznanie kandydata,
- ✓ poglądy polityczne,
- ✓ status finansowy,
- ✓ ogólny stan zdrowia.

Zadawanie niektórych z wyżej wymienionych pytań jest po prostu nielegalne. Co jednak nawet ważniejsze, odpowiedzi na te pytania nie służą ocenie zdolności kandydata do wykonywania danego rodzaju pracy. Powinieneś się zatem skupić przede wszystkim na pytaniach związanych z faktycznymi kompetencjami. W przeciwnym razie możesz narazić się na zarzuty o dyskryminację. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej powinieneś dokonać weryfikacji danej kandydatury przez pryzmat obiektywnych kryteriów służących ocenie przydatności kandydata do wykonania obowiązków związanych z danym stanowiskiem (kryteria te musisz wyznaczyć *przed* rozpoczęciem rozmowy).

Pięć sekretów dobrej rozmowy kwalifikacyjnej

Każda rozmowa kwalifikacyjna składa się z pięciu etapów.

1. **Powitaj kandydata.** Powinieneś powitać kandydata serdecznie i wymienić z nim kilka sympatycznych uwag, żeby pomóc mu się rozluźnić. Stare sprawdzone tematy to pogoda, trudności z odnalezieniem Twojego biura, źródło informacji na temat oferty pracy i tym podobne.
2. **Opisz stanowisko.** Opisz pokrótce obowiązki pracownika zajmującego danego stanowisko, scharakteryzuj idealnego kandydata i wyjaśnij, jak będzie przebiegała rozmowa kwalifikacyjna.
3. **Zadaj swoje pytania (i wysłuchaj uważnie odpowiedzi!).** Pytania powinny mieć związek z pracą, jaką potencjalny pracownik będzie wykonywał. Mogą dotyczyć jego doświadczenia zawodowego, wykształcenia oraz innych podobnych tematów. Podczas rozmowy powinieneś przede wszystkim pozwolić mówić kandydatowi. Bardzo wielu menedżerów popełnia błąd polegający na podejmowaniu próby „sprzedania" stanowiska swojemu rozmówcy. Tymczasem Twoim zadaniem jako osoby prowadzącej rozmowę jest stwierdzić, czy kandydat nadaje się do wykonywania danego rodzaju pracy.
4. **Przeanalizuj doświadczenie zawodowe kandydata i postaraj się zidentyfikować jego słabe i mocne strony.** Najłatwiej przewidzieć zachowanie kandydata w przyszłości, analizując jego zachowanie w przeszłości. Dlatego tak duże znaczenie mają pytania dotyczące wyzwań, z którymi kandydat musiał się kiedyś zmierzyć. Jeśli nawet, Twoim zdaniem, bezpośrednie pytanie o słabe i mocne strony kandydata jest zbyt standardowe i „ograne", spróbuj je zadać — możesz dowiedzieć się wielu ciekawych rzeczy. A zatem, pytaj śmiało!
5. **Podsumuj rozmowę.** Stwórz kandydatowi możliwości przekazania pewnych dodatkowych informacji, których nie miał okazji przedstawić wcześniej, a jakie, jego zdaniem, mogą mieć wpływ na Twoją decyzję. Daj mu też szansę zadania pytań dotyczących Twojej firmy lub jego potencjalnej nowej pracy. Podziękuj za zainteresowanie ofertą i poinformuj, kiedy może spodziewać się ostatecznej decyzji.

Ocenianie kandydatów

Rozmowa to jeszcze nie koniec — teraz musisz ocenić poszczególnych kandydatów. Jeżeli proces rekrutacji został przeprowadzony właściwie, na początku miałeś do wyboru szerokie grono kandydatów, z którego wyłoniłeś kilku potencjalnie najlepszych. Tych zaprosiłeś do siebie, żeby podczas osobistej rozmowy przekonać się, czy słusznie wybrałeś ich podania spośród dziesiątek innych. Zanim jednak podejmiesz ostateczną decyzję, powinieneś pozyskać jeszcze kilka istotnych informacji.

Weryfikacja referencji

Wow, imponujące CV! Doskonałe wrażenie z rozmowy kwalifikacyjnej! Jaki wspaniały kandydat! Jak bardzo byłbyś zdziwiony, gdyby się okazało, że ten idealny przyszły pracownik w rzeczywistości nie jest jednak absolwentem Yale albo nigdy nie pracował jako opiekun klienta podczas ogólnokrajowej kampanii marketingowej? Czy rozczarowałbyś się, gdyby wyszło na jaw, że jego poprzedni pracodawca nie najlepiej oceniał jego zdolności analityczne?

CV i rozmowa kwalifikacyjna to bardzo ważne narzędzia rekrutacyjne, aby jednak mieć pewność, że kandydat, którego chcesz zatrudnić, rzeczywiście jest tym, za kogo się podaje, musisz zweryfikować jego referencje. Przeprowadzenie weryfikacji może być jednym z Twoich zadań, a może należeć do obowiązków działu HR. Nie jest ważne, kto to zrobi — ważne, żeby ktoś to zrobił, zanim zostanie podjęta decyzja o zatrudnieniu.

Weryfikacja referencji pozwala upiec dwie pieczenie przy jednym ogniu: przekonać się, czy kandydat przedstawił w swoich dokumentach prawdę, i zdobyć obiektywne informacje na temat jego osoby oraz doświadczeń w poprzednich miejscach pracy. Podczas weryfikacji danych kandydata powinieneś skupiać się na informacjach, które mają bezpośredni związek z jego potencjalną przyszłą pracą. Należy unikać wszelkich pytań niezwiązanych z pracą, które mogłyby zostać odebrane jako próba dyskryminacji danego kandydata.

Poniżej wymieniamy najprostsze metody weryfikacji danych podanych przez kandydata.

- ✓ **Informacje dotyczące wykształcenia.** To zadziwiające, jak wielu ludzi przesadza lub po prostu kłamie, podając informacje o swoim wykształceniu. Jeżeli stwierdzisz, że dane o wykształceniu są nieprawdziwe lub nieścisłe, możesz przypuszczać, że dalej będzie już tylko gorzej. Nic nie stoi na przeszkodzie, by w tym momencie zrezygnować z dalszych wysiłków i odrzucić daną kandydaturę.
- ✓ **Kontakt z obecnym lub byłym pracodawcą.** Pozyskiwanie informacji od pracodawców to już znacznie trudniejsze zadanie. Wielu z nich będzie unikać udzielania konkretnych odpowiedzi w obawie przez oskarżeniami o pomówienia lub oczernianie pracownika. Ale, oczywiście, nie zaszkodzi spróbować. Zdecydowanie bardziej miarodajne informacje uzyskać można od bezpośredniego przełożonego naszego kandydata — zwłaszcza wtedy, kiedy ów przełożony też już nie pracuje w danej firmie — niż z działu HR jego obecnej lub byłej firmy. Pracownik działu HR co najwyżej potwierdzi fakt i okres zatrudnienia danego pracownika.

- ✓ **Internet.** Wpisz nazwisko interesującego Cię kandydata w wyszukiwarkę internetową, na przykład w Google (*www.google.com*, *www.google.pl*). Oprócz nazwiska warto podać także nazwę poprzedniego pracodawcy albo nazwę miasta, w którym mieszka kandydat. Kto wie, może dowiesz się w ten sposób czegoś ciekawego.

Analiza własnych notatek

Robiłeś notatki podczas rozmowy, prawda? Teraz czas wyciągnąć je z szuflady i uważnie przeanalizować. Przejrzyj informacje zgromadzone na temat każdego z kandydatów — oceń je przez pryzmat pierwotnie przyjętych założeń. Zajrzyj jeszcze raz do CV, do notatek z rozmowy oraz notatek sporządzonych na etapie weryfikacji danych o kandydacie. Czy spełnia on wszystkie kryteria, które wyznaczyłeś jeszcze przed rozpoczęciem właściwego procesu rekrutacji? Czy na tym etapie możesz wskazać pewniaków? A czy możesz kogoś z czystym sumieniem odrzucić? Zakwalifikuj każdą z rozpatrywanych kandydatur do jednej z poniższych grup.

- ✓ **Zwycięzcy.** Kandydaci, którzy doskonale nadają się do pracy na obsadzanym stanowisku. Każdego z nich mógłbyś zatrudnić bez wahania.
- ✓ **Potencjalni zwycięzcy.** Do tych kandydatów masz pewne zastrzeżenia: może nie mają dostatecznie dużego doświadczenia, a może zrobili na Tobie złe wrażenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Nie chcesz ich jeszcze odrzucać, ale nie chciałbyś też ich zatrudniać — chyba że odrzucisz wszystkich kandydatów z grona zwycięzców albo zmienisz zdanie po przeprowadzeniu kolejnej analizy kandydatury.
- ✓ **Przegrani.** Kandydaci, którzy z całą pewnością nie nadają się do pracy na obsadzanym stanowisku. W ogóle nie bierzesz pod uwagę możliwości zatrudnienia żadnego z nich.

Druga (i trzecia) runda pytań

Jesteś zapracowanym menedżerem, który chce wykonywać wszystkie zadania w możliwie krótkim czasie i ma ochotę wybrać się drogą na skróty? Masz wrażenie, że wszystko powinno było zostać zrobione wczoraj, a może nawet przedwczoraj? Czy znajdujesz kiedykolwiek czas, żeby poświęcić zadaniu czy projektowi odpowiednio dużo uwagi? Czas jest bardzo cennym zasobem, gdy musisz dzielić swoją uwagę między dziesięć ważnych projektów. Czas jest wręcz bezcenny, kiedy musisz szybko podjąć decyzję w sprawie obsadzenia stanowiska istotnego z punktu widzenia funkcjonowania organizacji.

Zatrudnianie pracowników to strefa, której nie można przemierzać na skróty. Pamiętaj, zatrudniać należy powoli, zwalniać — szybko. Jeżeli chcesz zatrudnić właściwego pracownika na wakujące stanowisko, musisz przeznaczyć na to odpowiednią ilość czasu i zasobów. Pamiętaj, że od Twojej decyzji zależy przyszłość Twojej firmy.

Czasami może zaistnieć konieczność przeprowadzenia kilku serii rozmów kwalifikacyjnych — niekiedy taka jest polityka firmy, w innym przypadku chodzi o to, że nie jesteś w stanie podjąć decyzji na podstawie jednej rozmowy. W tym pierwszym przypadku zwykle jest tak, że początkowe rozmowy prowadzone są przez kierownika niższego szczebla, menedżera lub zespół rekrutujący. Kandydaci, którzy przejdą przez pierwsze sito, kierowani są na rozmowę z menedżerem wyższego szczebla. Ostatnim etapem rekrutacji jest rozmowa z menedżerem podejmującym ostateczną decyzję w sprawie zatrudnienia. Do tego etapu przechodzi zwykle dwóch albo trzech najlepszych kandydatów.

Musisz jednak pamiętać, że proces rekrutacji nie może trwać zbyt długo. Oczywiście, okres jego trwania zależy od charakteru obsadzanego stanowiska. Pracownicy aplikujący na niższe stanowiska nie mogą sobie pozwolić na pozostawanie bez pracy przez dłuższy czas, dlatego w ich przypadku proces rekrutacji trwa zwykle stosunkowo krótko. Kiedy rzecz dotyczy wyższego stanowiska — na przykład wysokiego stanowiska kierowniczego — czasu na analizę kandydatów jest zwykle o wiele więcej.

Decyzja w sprawie liczby rozmów kwalifikacyjnych zależy od charakteru obsadzanego stanowiska, rozmiarów firmy oraz obowiązujących w niej zasad i procedur. Jeżeli poszukujesz pracownika na jedno z niższych stanowisk, niekiedy wystarczy przeprowadzić krótką rozmowę telefoniczną. Jeśli natomiast szukasz optymalnego kandydata na wysokie i odpowiedzialne stanowisko, powinieneś dać sobie czas na przeprowadzenie szczegółowych analiz i kilku rozmów — tylko wtedy będziesz mieć całkowitą pewność.

Ostateczny wybór

Pierwszym etapem podejmowania ostatecznej decyzji jest stworzenie rankingu najlepszych kandydatów w obrębie grupy zwycięzców i potencjalnych zwycięzców. Tworzenie rankingu przegranych nie ma sensu — i tak z góry odrzucasz możliwość zaproponowania im pracy. Pierwsze miejsce przyznajesz najlepszemu kandydatowi z grupy zwycięzców, drugie miejsce — drugiemu i tak dalej. Jeżeli poprawnie wykonałeś wszystkie swoje zadania na poprzednich etapach rekrutacji, sporządzenie takiego rankingu nie powinno stanowić problemu.

Potem musisz już tylko wziąć do ręki telefon, wybrać odpowiedni numer i zaproponować najlepszemu z kandydatów pracę w swojej firmie. Nie ma chwili do stracenia — Twój idealny kandydat mógł składać podania o pracę do kilku różnych firm. Nie byłoby dobrze, gdybyś — poświęciwszy tyle czasu na przeprowadzenie procesu rekrutacji — dowiedział się na końcu, że Twój idealny kandydat przyjął propozycję pracy u konkurencji. Jeżeli Twój najlepszy kandydat nie jest w stanie podjąć decyzji w rozsądnym czasie, powinieneś bezzwłocznie skontaktować się z kolejną osobą z listy. Tę samą procedurę powtarzaj w razie potrzeby dopóty, dopóki nie zatrudnisz pracownika lub nie wyczerpiesz listy kandydatów.

Tworząc ranking kandydatów i podejmując ostateczną decyzję, powinieneś stosować się do kilku podstawowych wskazówek, omówionych poniżej.

Zachowaj obiektywizm

Może się zdarzyć, że będziesz skłaniał się ku jednej kandydaturze lub ku kilku nie ze względu na umiejętności czy doświadczenie zawodowe konkretnych osób, ale ze względu na ich osobowość lub charyzmę. W niektórych przypadkach sympatia, jaką będziesz żywił wobec kandydata, może przesłonić Ci jego oczywiste wady i skłonić do odrzucenia kandydata, który choć ma lepsze kwalifikacje, gorzej radzi sobie w sytuacjach towarzyskich.

Bądź obiektywny. Oceniaj kandydatów przez pryzmat wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania pracy na obsadzanym stanowisku. Czy wybrani przez Ciebie kandydaci mają niezbędną wiedzę i umiejętności? Czego brakuje Twoim kandydatom?

Nie sugeruj się wyglądem zewnętrznym, urokiem osobistym, ekskluzywną fryzurą czy zapachem perfum o niebezpiecznej nazwie. Żadna z tych cech nie pozwala ocenić zdolności kandydata do wykonania konkretnej pracy. Wszystkie niezbędne fakty znajdują się w CV, w Twoich notatkach z rozmowy kwalifikacyjnej oraz w zapiskach dotyczących weryfikacji referencji. Trzymanie się faktów nie eliminuje całkowicie ryzyka pomyłki, ale przynajmniej istotnie je zmniejsza.

Jest jeszcze coś. Różnorodność pracowników pozytywnie wpływa na organizację — przyczynia się nie tylko do poprawy atmosfery w pracy, ale także do lepszych wyników biznesowych firmy. Wszelkie uprzedzenia zostaw za drzwiami!

Zaufaj swoim przeczuciom

Czasami musisz dokonać wyboru między dwoma pracownikami, których kwalifikacje są porównywalne. Niekiedy musisz podjąć decyzję w sprawie pracownika, który — co prawda — nie spełnia wszystkich wymagań, ale ma

niezwykły potencjał. W takich przypadkach zdarza się, że nawet po rozważeniu wszystkich obiektywnych faktów i przeprowadzeniu wszystkich analiz nie wiesz, kogo powinieneś wybrać. Co należy robić w takich sytuacjach?

Wtedy powinieneś posłuchać swojego wewnętrznego głosu. Wsłuchaj się w to, co podpowiada Ci intuicja. Którą kandydaturę masz ochotę wybrać? Chociaż obaj kandydaci mają podobne kwalifikacje i doświadczenie, coś Ci mówi, że jeden z nich sprawdzi się w pracy lepiej niż drugi. Posłuchaj tego głosu. Możesz starać się maksymalnie zobiektywizować proces rekrutacji, ale nie uda Ci się z decyzji człowieka wyeliminować pierwiastka subiektywnego.

W rzeczywistości rzadko się zdarza, żeby dwie kandydatury były identyczne. Zwykle jeden z kandydatów wydaje się mieć nieco większy potencjał (lepiej zna branżę, ma świeże spojrzenie, dysponuje siecią kontaktów i tym podobne). Warto poświęcić czas na gromadzenie tego typu informacji. Jeżeli masz do dyspozycji dwóch kandydatów o podobnych kwalifikacjach, ale jeden z nich ma ukryty potencjał, którego wybierzesz?

Jeżeli chcesz sprawdzić możliwości kandydatów, możesz:

- ✓ polecić im wykonanie bezpłatnie określonego zadania i zobaczyć, jak sobie z nim poradzą,
- ✓ zweryfikować ich kompetencje w praktyce podczas pracy nad płatnym projektem.

Bob zatrudniał ostatnio księgowego do swojej firmy. Jego zespół zdołał zawęzić grono kandydatów do dwóch osób. Obie zdawały się mieć wszystkie niezbędne kwalifikacje, w związku z tym trzeba było wziąć pod uwagę czynniki o charakterze drugorzędnym. Lepszy z tych dwóch kandydatów był nieco mniej elastyczny, mieszkał dalej od biura i oczekiwał wynagrodzenia nieco wyższego, niż firma była gotowa mu zaoferować. Te drugorzędne czynniki zadecydowały o tym, że pracę zaproponowano ostatecznie drugiemu kandydatowi.

Jeszcze jedna rzecz. Nie zrywaj kontaktu z kolejnymi kandydatami z listy na wypadek, gdyby nie udało Ci się dojść do porozumienia z osobą otwierającą Twoją listę.

Weryfikacja oczekiwań

A co się stanie, jeśli, Boże uchowaj, nie uda Ci się zatrudnić nikogo z listy zwycięzców? Staniesz wówczas przed bardzo trudną decyzją, ale przecież nikt nie mówił, że będzie łatwo, prawda? Sięgnij po listę potencjalnych zwycięzców. Czego brakuje pierwszym osobom z tej listy? Dlaczego nie zaliczyłeś ich do grona zwycięzców? Jeżeli stwierdzisz, że wystarczy

odpowiednie przeszkolenie, powinieneś poważnie rozważyć te kandydatury. W takim przypadku musisz liczyć się z koniecznością organizacji odpowiedniego szkolenia natychmiast po zatrudnieniu nowego pracownika. Może po prostu brakuje mu trochę doświadczenia i dlatego nie zaliczyłeś go do zwycięzców? W takiej sytuacji musisz ocenić, czy jego obecny poziom doświadczenia jest wystarczający, by mógł w miarę skutecznie wykonywać powierzoną mu pracę i po prostu z czasem uzupełniać braki. Jeżeli uznasz, że tak nie jest, powinieneś poważnie rozważyć kontynuowanie poszukiwań odpowiedniego kandydata. Pamiętaj, że ta osoba ma pracować dla Ciebie przez wiele lat — warto się postarać o najlepszego możliwego pracownika.

Jeżeli jesteś zmuszony wybierać spośród potencjalnych zwycięzców, ale żaden z kandydatów z tego grona nie nadaje się na obsadzane stanowisko, zrezygnuj z zatrudniania kogokolwiek. Zatrudniając jednego z nieodpowiednich kandydatów, popełniasz prawdopodobnie bardzo poważny błąd. Zdecydowanie łatwiej kogoś zatrudnić, niż się go potem pozbyć. Szkody, jakie może przynieść zatrudnienie nieodpowiedniej osoby — w sferze relacji z klientami, w sferze relacji panujących wewnątrz organizacji, a także w sferze emocjonalnej samego zatrudnionego — mogą być bardzo poważne. Niekiedy trzeba wielu lat i sporych nakładów finansowych, żeby wyeliminować negatywne skutki niewłaściwej decyzji kadrowej. Nie zapominajmy też o tym, że podejmując niewłaściwą decyzję, możesz sam sobie przysporzyć bardzo wielu zmartwień! W takiej sytuacji lepiej zatem przedefiniować opis stanowiska, jeszcze raz rozważyć możliwość rekrutacji wewnętrznej lub zatrudnić jednego z wątpliwych kandydatów na próbę, żeby przekonać się, jak sobie poradzi.