

- DVB-H. Telewizja na wynos / DVB-H: Fernsehen zum Mitnehmen
- Wyzwania przed branżą motorycyjną / Herausforderungen für die Autobranche

www.ihk.pl

Wi

Wiadomości Gospodarcze
Wirtschaftsnachrichten



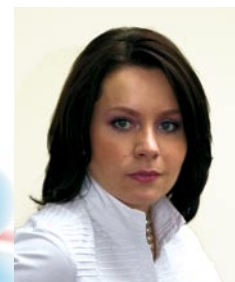
Cena 28 zł

08-09/2008



Wyścig o pracownika
Wettlauf um
Arbeitnehmer





Anna Kowalczyk
Partner w Grupie Talents
Partner in der Talents-Gruppe

Nowoczesne formy rekrutacji

Moderne Formen der Arbeitnehmerbeschaffung

Zarówno firmy doradztwa personalnego jak i ich klienci coraz częściej decydują się na stosowanie różnego rodzaju nietypowych form rekrutacji.

Jest to spowodowane przede wszystkim zmianą na rynku pracy. Po ostatnich latach, gdzie zdecydowanie silniejszą pozycję miał pracodawca, powoli rynek ewoluuje w stronę rynku pracownika. Równocześnie wzrosły wzajemne wymagania obu stron. Pracodawcy poszukują pracowników już nie tylko z określonymi umiejętnościami i doświadczeniem ale zwracają uwagę także na ich profil osobowy oraz potencjał rozwojowy tak, by dopasowali się w jak największym stopniu do kultury organizacyjnej oraz wartości przyjętych w danej firmie. Pracownicy tymczasem szukają organizacji, która oferuje nie tylko pracę za

określone wynagrodzenie, ale także realne możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Opisywane zmiany pociągnęły za sobą konieczność weryfikacji dotychczas stosowanych form rekrutacji. Do niedawna wystarczyło dać ogłoszenie w poczytnym dzienniku i natychmiast zgłaszała się duża grupa kandydatów, spośród których bez większego problemu można było wybrać odpowiednie osoby. Obecnie metody typu Search & Selection w coraz mniejszym stopniu spełniają swoją rolę. Stąd, widocznym trendem jest wykorzystywanie narzędzi służących do niedawna jedynie do rekrutacji na wysokie pozycje (np. metoda typu Direct Search) w celach pozyskiwania pracowników także o „niższych profilach”, choćby specjalistycznych, handlowych czy nawet, asystenckich. Innym, coraz bardziej popularnym sposobem na docieranie do właściwych kandydatów jest networking, czyli rekrutacja

Sowohl Personalberatungsfirmen als auch ihre Kunden entschließen sich immer häufiger, auf diverse untypische Formen der Arbeitnehmerbeschaffung zurückzugreifen.

Dies ist vor allem durch die geänderte Lage am Arbeitsmarkt bedingt. Vorbei sind die Zeiten, in denen der Arbeitgeber bei weitem die stärkere Position hatte. Der Markt wird immer mehr zu einem Markt, auf dem der Arbeitnehmer das Sagen hat. Gleichzeitig sind auch die Ansprüche auf beiden Seiten gestiegen. Die Arbeitgeber halten nach Arbeitnehmern Ausschau, die nicht nur bestimmte Fähigkeiten und Erfahrung vorweisen können, sie achten zunehmend auf das Persönlichkeitsprofil und Entwicklungspotenzial zukünftiger Arbeitnehmer, damit sie sich in die Organisationskultur einfügen und die von der

Firma vertretenen Werte übernehmen können. Arbeitnehmer suchen ihrerseits nach Organisationen, die ihnen nicht nur eine Arbeit für ein bestimmtes Gehalt, sondern auch reale Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung anbieten. Diese Änderungen haben eine Überprüfung bisher eingesetzter Formen der Arbeitnehmereinstellung überfällig gemacht. Bis vor kurzem reichte es aus, eine Stellenanzeige in einer populären Tageszeitung zu schalten und prompt war eine große Gruppe von Bewerbern zur Stelle, aus denen man sich entsprechende Personen ohne größere Probleme aussuchen konnte. Heutzutage genügen solche Search & Selection-Methoden nicht mehr. Ein Trend, der sich nun abzeichnet, ist der Griff zu Instrumenten, die bis vor kurzem der Beschaffung von Kandidaten für Topfunktionen vorbehalten waren (z.B. Direct-Search-Verfahren), um Arbeitnehmer auch mit „niedrigeren Profilen“ für Fach-, Verkaufs- oder Assistentenfunktionen

oparta o sieć znajomości, realizowana w różnej formie i w różnym zakresie, właściwie na wszelakie stanowiska.

Zwiększenie wzajemnych wymagań firm i kandydatów pociąga za sobą konieczność przeprowadzania znacznie głębszej weryfikacji potencjalnych pracowników, co stanowi nie lada wyzwanie dla osób realizujących procesy selekcji. Dlatego coraz częściej stosowane są wyrafinowane narzędzia diagnozujące kandydatów, jak na przykład Hogan Assessment Systems. Dobrej klasy narzędzia psychometryczne potrafią bowiem „rozpoznać” mocne strony i predyspozycje danej osoby do osiągnięcia sukcesu, a także określić obszary, które mogą stać się przeszkodą dla odniesienia sukcesu na danym stanowisku. Są w stanie „dotrzeć” również do indywidualnych postaw, wartości i motywacji kandydata wskazując, jaki rodzaj pracy i środowiska będą dla niego najbardziej satysfakcjonujące i sprzyjające efektywności.

Coraz częściej stosowana jest także metoda assessment center (ang. ośrodek oceny), która stanowi połączenie rozmowy kwalifikacyjnej, testów psychometrycznych i case’ów praktycznych. Jej głównym celem jest zbadanie cech osobowości, predyspozycji i umiejętności związanych z funkcjonowaniem w grupie, pracą w sytuacji stresowej itp. Tej metodzie poddawani są przede wszystkim kandydaci na stanowiska menedżerskie, ponieważ to od nich przede wszystkim pracodawca oczekuje umiejętności współpracy, kreatywności i odporności.

Obecnie pracodawcy znacznie częściej rezygnują z samodzielnego prowadzenia procesów rekrutacyjnych widząc korzyści, jakie dają przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym firmom. Jednocześnie, coraz trud-

niejszy rynek pracy oraz wyższe wymagania stawiane przez Klientów powodują, że agencje doradztwa personalnego wciąż muszą podnosić standardy usług oraz poszukiwać nowych możliwości i metod docierania do najbardziej wartościowych kandydatów.

Najnowszym, zupełnie innowacyjnym sposobem rekrutacji, który właśnie wchodzi na polski rynek jest Program Pozyskiwania Talentów. Jest to usługa, w ramach której agencja doradcza wyszukuje kandydatów z największym potencjałem, weryfikuje ich kompetencje, analizuje doświadczenie zawodowe oraz diagnozuje profil osobowy. Następnie, poprzez wyspecjalizowany portal, udostępnia potencjalnym pracodawcom raporty nt. kandydatów, szczegółowo opisujące ich zawodowy i osobowy profil. Użytkownicy takiego programu mogą samodzielnie umawiać się na spotkania z interesującymi ich osobami by następnie, w ramach procesu selekcji prowadzonej według własnych standardów, dokonywać weryfikacji kandydata w zakresie jego zdolności i przydatności dla organizacji. Istotną korzyścią płynącą z Programu Pozyskiwania Talentów jest oszczędność czasu, jaki pracodawca musiałby poświęcić na proces rekrutacji i selekcji prowadzony w tradycyjny sposób, co z kolei przekłada się na większe oszczędności finansowe w związku ze zdecydowanie krótszym czasem wakatu na danym stanowisku.

I znowu tylko czekać aż to, co dzisiaj jest nowością stanie się powszechnie wykorzystywanym narzędziem, a na rynku pojawi się kolejna rekrutacyjna innowacja. Może będzie to np. sukcesja zewnętrzna robiąca coraz większą karierę w zachodnich firmach, a póki co, niemal nieznaną na polskim rynku... ■

zu gewinnen. Eine andere, immer beliebtere Methode, entsprechende Kandidaten anzusprechen, ist das Networking – ein Auswahlverfahren gestützt auf dem Kontaktnetz der Mitarbeiter. Diese Methode wird in verschiedenen Formen, in verschiedenem Umfang und eigentlich für alle ausgeschriebenen Funktionen realisiert.

Durch die gestiegenen gegenseitigen Ansprüche von Firmen und Bewerbern müssen die potenziellen Arbeitnehmer tiefergehend geprüft werden, was eine große Herausforderung an die Auswahlverantwortlichen stellt. Aus diesem Grund werden ausgeklügelte Instrumente zur Kandidatendiagnose, wie z.B. Hogan Assessment Systems, eingesetzt. Denn mit hochwertigen psychometrischen Werkzeugen lassen sich Stärken und Fähigkeiten des Bewerbers, erfolgreich zu sein, „erkennen“ und Bereiche definieren, die ein Hindernis für den Erfolg in der jeweiligen Position sein könnten. Sie sind auch in der Lage, die individuellen Einstellungen, Werte und Beweggründe des Kandidaten offen zu legen und dabei zu bestimmen, welche Art der Arbeit und des Umfelds ihn zufriedenstellen und seine Effektivität steigern.

Immer häufiger wird auch auf das sog. Assessment Center (dt. Bewertungszentrum) zurückgegriffen. Dabei geht es um eine Kopplung des Bewerbungsgesprächs mit psychometrischen Tests und praktischen Fallstudien. Wichtigstes Ziel dabei ist, die Persönlichkeitsmerkmale, Befähigungen und Fertigkeiten im Zusammenhang mit der Teamarbeit, Arbeit unter Stress usw. zu erkennen. Diese Methode findet vor allem bei der Suche nach Kandidaten für Managerfunktionen Anwendung, denn gerade von ihnen erwartet der Arbeitgeber Kooperationsfähigkeit, Kreativität und Widerstandsfähigkeit. Heutzutage verzichten die Arbeitgeber immer häufiger auf die selbständige Durchführung von Auswahlverfahren, da sie sich der Vorteile

bewusst sind, die die Beauftragung einer entsprechenden Fachfirma mit sich bringt. Gleichzeitig bedingen der immer schwierigere Arbeitsmarkt und die gestiegenen Kundenansprüche, dass Firmen für Personalberatung die Standards ihrer Leistungen ständig erhöhen müssen und nach neuen Möglichkeiten und Methoden, die wertvollsten Kandidaten ausfindig zu machen, Ausschau halten.

Das neueste und innovativste Auswahlverfahren, das gerade in Polen Fuß fasst, ist das Programm zur Beschaffung von Talenten. Dabei handelt es sich um einen Service, bei dem das Beratungsunternehmen Kandidaten mit dem größten Potenzial ausfindig macht, deren Kompetenzen und Berufserfahrung ausgewertet und das Persönlichkeitsprofil prüft. Anschließend werden über ein spezielles Online-Portal Berichte, in denen das Berufs- und Persönlichkeitsprofil der Kandidaten detailliert geschildert ist, Arbeitgebern zur Verfügung gestellt. Nutzer solcher Programme können dann selbständig Termine für Treffen mit Personen, die für ihre Zwecke interessant scheinen, vereinbaren, um anschließend im Rahmen des Auswahlverfahrens, das nach ihren eigenen Standards läuft, den Kandidaten hinsichtlich dessen Fähigkeit und Eignung für die jeweilige Organisation zu beurteilen. Ein großer Vorteil des Programms zur Beschaffung von Talenten ist die Zeitersparnis durch den Wegfall herkömmlicher Beschaffungs- und Auswahlverfahren. Das bedeutet wiederum größere Kosteneinsparungen, da die Vakanzzeit in der jeweiligen Funktion viel kürzer ausfällt.

Es bleibt jetzt nichts anderes übrig als abzuwarten, bis das Neueste zum allgemein gängigen Instrument geworden ist und am Markt eine weitere Neuerung erscheint. Vielleicht wird das z.B. die externe Nachfolge sein, die in den westlichen Firmen immer populärer wird, aber in Polen noch fast gänzlich unbekannt ist... ■