



Ryszard Jurkowski – Rozmowy rekrutacyjne i pracownicze



Współczesne organizacje, które odnoszą sukces, rozumieją, że ich najcenniejszym kapitałem są ludzie. Dlatego tak istotne jest nie tylko skuteczne ich pozyskiwanie, ale również rozwijanie, motywowanie i budowanie z nimi długofalowych relacji. Właśnie temu służy dobrze zaplanowana i przeprowadzona rozmowa rekrutacyjna oraz rozmowa rozwojowa. Niniejszy dokument stanowi praktyczny przewodnik po procesie rozmów z kandydatami i pracownikami – z perspektywy menedżera, lidera i organizacji jako całości.

Przygotowanie do rozmów rekrutacyjnych

Aby skutecznie przeprowadzić rozmowy rekrutacyjne (RR), kluczowe jest przygotowanie kilku grup w organizacji:

1. 1. **Zarząd i prezesi spółek grupy** – przeprowadź z nimi rozmowy oraz zleć im realizację RR z podległym personelem.
2. 2. **Liderzy i menedżerowie najlepszych biur** – zaangażuj ich w proces rozmów.
3. 3. **Kluczowi pracownicy i współpracownicy oraz wybrani klienci objęci rekrutacją** – ich perspektywa jest nieoceniona.

Komunikacja wartości rozmów rekrutacyjnych

Warto jasno zakomunikować uczestnikom rozmów, jakie korzyści niesie ten proces:

- Lepsze zrozumienie wyzwań i potrzeb pracowników.
 - Głębszy wgląd w problemy organizacyjne.
 - Możliwość zwiększenia efektywności i wyników.
 - Wzrost motywacji zespołów.
- Lepsze wykorzystanie potencjału pracowników i współpracowników.
 - Skuteczniejsza realizacja celów – własnych i zespołowych.
- Usprawnienie komunikacji i współpracy w biurach i zespołach.
 - Rozwój kompetencji przywódczych.
 - Poznanie punktu widzenia pracowników.
 - Sprawiedliwa i trafna ocena pracy.
- Informacja zwrotna na temat współpracy z przełożonymi.
- Zebranie cennych pomysłów na rozwój i zmiany w organizacji.

Korzyści płynące z rozmów rekrutacyjnych

Dobrze przeprowadzona rozmowa rekrutacyjna przynosi szereg korzyści zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji:

1. Lepsze zrozumienie misji i celów organizacji.
2. Jasne określenie roli pracownika w realizacji strategii firmy.
3. Możliwość zgłoszenia oczekiwanych zmian w zakresie obowiązków.
4. Uzyskanie informacji zwrotnej na temat własnej pracy – zarówno mocnych stron, jak i obszarów do poprawy.
5. Określenie priorytetów oraz sposobów realizacji zadań.
6. Umożliwienie bezpośredniej rozmowy z przełożonym na temat:
 - barier we współpracy,
 - oczekiwań wobec firmy,
 - sugestii zmian w zespole lub strukturze organizacyjnej.
7. Negocjowanie realistycznych celów zawodowych.
8. Możliwość omówienia warunków wynagrodzenia, prowizji i premii.
9. Rozmowa o planach rozwoju i ścieżkach kariery.
10. Poprawa komunikacji w zespole i dziale.
11. Lepszy przepływ informacji w całej firmie.
12. Wzrost efektywności współpracy w zespole i organizacji.

Wyznaczanie i uzgadnianie celów

Cele ustalane wspólnie z pracownikami i współpracownikami powinny być:

1. **Konkretne** – jasno określone i jednoznaczne.
2. **Mierzalne** – z ustalonymi wskaźnikami oceny realizacji.
3. **Ambitne** – motywujące do działania i rozwoju.
4. **Akceptowane** – uzgodnione i zaakceptowane przez pracownika, najlepiej zgłoszone z jego inicjatywy.
5. **Realistyczne** – osiągalne przy odpowiednim wysiłku w określonym czasie.
6. **Określone w czasie** – z wyraźnym terminem realizacji.
7. **Pozytywnie sformułowane** – wskazujące, co chcemy osiągnąć, a nie czego unikać.

Pomocne pytania przy ustalaniu celów:

- Jakie obszary przyniosły Ci najlepsze wyniki?
 - Gdzie wyniki były słabsze i dlaczego?
- Jakie działania podjąłeś w celu obniżenia kosztów lub zwiększenia marży?
 - Jakie działania zwiększyły produkcję lub sprzedaż?
 - Jakie cele biznesowe wyznaczasz sobie na ten rok?
 - Jakie widzisz możliwości rozwoju firmy?
- Jak zamierzasz wpłynąć na redukcję kosztów i wzrost sprzedaży?

Formularz rozmowy rekrutacyjnej – pytania rozwojowe

Ten zestaw pytań wspiera rozwój pracownika i analizę jego potencjału:

1. Jakie trzy sukcesy zawodowe uważasz za najważniejsze?
2. Jakie są Twoje najmocniejsze strony?
3. Jak możemy wykorzystać Twoje mocne strony w zespole?
 4. Jakie obszary Twojej pracy wymagają poprawy?
5. Jakie umiejętności chcesz rozwijać (wybierz 2–3)?
6. Co może pomóc Ci w rozwoju tych kompetencji?
 7. Gdzie widzisz siebie zawodowo za trzy lata?
8. Jak oceniasz zaufanie w swoim zespole?
9. Jak oceniasz współpracę w zespole?
10. Jak oceniasz swoją wiarygodność i dotrzymywanie zobowiązań?
 11. Jak podchodzisz do samodoskonalenia?
12. Co zrobisz, aby poprawić jakość obsługi klienta?
 13. Jak zwiększysz innowacyjność zespołu?
14. Co zrobisz, aby usprawnić współpracę wewnętrzną?
15. Jak możesz poprawić satysfakcję klienta/współpracownika?
16. Czego oczekują od nas klienci i współpracownicy?

17. Jakie działania pozwolą nam wyprzedzić konkurencję?
18. Czy jesteś zadowolony z pracy swojego zespołu?
19. Jakie talenty dostrzegasz u swoich pracowników?
20. Kto mógłby Cię zastąpić w przypadku awansu?
21. Jakie umiejętności rozwinąłeś w zespole?
22. Jak planujesz poprawić komunikację w zespole?
23. Co zrobisz, aby zwiększyć zaangażowanie zespołu?
24. Czy prowadzisz regularne szkolenia?
25. Jak oceniasz ich poziom?
26. Czy Twoi ludzie korzystają z szkoleń sprzedażowych?
27. Czy jesteś zadowolony z efektów tych szkoleń?
28. Jak oceniasz wyniki swojego zespołu?
29. Jakie działania podjąłbyś, by je poprawić?

Organizacja procesu rozmów rekrutacyjnych (RR)

Aby zapewnić skuteczność i spójność całego procesu, należy zadbać o:

1. Zaplanowanie wpływu RR na inne systemy firmy (wynagrodzenia, szkolenia, coaching, zmiany organizacyjne).
2. Opracowanie standardowego formularza RR.
3. Ustalenie obiegu dokumentów związanych z RR.
4. Wskazanie osób odpowiedzialnych za analizę wyników rozmów.
5. Określenie, jak i komu przekazywane będą wyniki RR.
6. Ustalenie harmonogramu rozmów w całej organizacji.
7. Dopasowanie rozmów do struktury organizacyjnej (kto z kim rozmawia).
8. Zaplanowanie szkoleń przygotowujących do prowadzenia RR.
9. Określenie metod monitorowania i raportowania całego procesu.
10. Stworzenie planu komunikacji wewnętrznej dla tego projektu.

Kluczowe korzyści dla zarządu z wdrożenia RR:

1. Poprawa wyników firmy.
2. Spójność celów z aktualną strategią organizacji.
3. Zgodność działań z kulturą, wartościami i etyką firmy.
 4. Lepsza współpraca i komunikacja.
 5. Rozwój kompetencji zgodny z potrzebami firmy.
 6. Skuteczniejsze zarządzanie zmianą.
 7. Zwiększenie zaangażowania pracowników.

8. Redukcja rotacji kadrowej.
9. Planowanie sukcesji stanowisk.
10. Powiązanie wyników z wynagrodzeniem.
11. Lepsze decyzje personalne (awanse i zwolnienia).
12. Wzrost skuteczności rekrutacji.

Ocena realizacji celów z poprzedniego okresu

1. Identyfikacja mocnych i słabych stron pracownika.
2. Określenie jego potrzeb rozwojowych i zainteresowań.
3. Ustalenie priorytetowych celów na kolejny okres.
4. Określenie kryteriów oceny realizacji celów.
5. Zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności i decyzyjności.
6. Ustalenie zmian w wynagrodzeniu.
7. Projektowanie systemów motywacyjnych dopasowanych do celów firmy.

Przygotowanie organizacji do wdrożenia systemu RR

1. Analiza aktualnych celów strategicznych firmy.
2. Stworzenie planu działań zapobiegających zagrożeniom.
3. Zaangażowanie zarządu w projekt i jego promocja.
4. Opracowanie systemu odpowiadającego rzeczywistym potrzebom organizacji.
5. Ustalenie, jak wdrożyć system ocen 8-poziomowych w sposób motywujący.
6. Szkolenie pracowników do pełnienia nowych ról.
7. Podpisanie niezbędnych umów i formalności.
8. Stworzenie i realizacja planu komunikacji wewnętrznej dotyczącej RR.

Cele łatwe do wdrożenia w ramach RR

1. Budowanie kultury organizacyjnej zgodnej z misją, wizją i wartościami.
2. Ciągłe doskonalenie wyników dzięki wykorzystaniu potencjału pracowników.
3. Wzrost motywacji i zaangażowania.
4. Poprawa współpracy i komunikacji wewnętrznej.

Rozmowy rozwojowe – wpływ na organizację

- Ułatwiają realizację strategii firmy.

- Podnoszą motywację i lojalność pracowników.
- Wzmacniają system rekrutacji i sukcesji.
- Pokazują, które kompetencje są dostępne, a których brakuje.
- Służą jako podstawa do planów szkoleń, coachingu, dzielenia się wiedzą.
- Pomagają w planowaniu wynagrodzeń i struktury organizacyjnej.
- Wzmacniają relacje przełożony–pracownik.

Ćwiczenie indywidualne – analiza kompetencji i czasu pracy

Lewa strona kartki:

- Co robię najlepiej?
- Co chciałbym robić w pracy?
- Czego nie lubię i co mnie męczy?

Prawa strona kartki:

- Ile czasu poświęcam na to, co mnie rozwija?
- Ile czasu zajmują czynności, których nie lubię?
- W jakim stopniu realizuję swój potencjał?

Informacje dla nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy

- Warunki zatrudnienia (typ umowy, wynagrodzenie, benefity).
 - Zakres obowiązków.
 - Osoba wprowadzająca do firmy.
- Informacje praktyczne (godziny pracy, parkowanie, posiłki).
- Zestaw informacji o firmie: historia, misja, wartości, regulaminy, kodeks etyczny.

Testy dla pracodawcy i kandydata

Dla pracodawcy

- Jakie są wartości, misja, kultura firmy?
- Jakie są cele stanowiska?
- Jakie kompetencje są kluczowe w firmie?

Dla kandydata:

- Jakie są Twoje mocne strony i wartości?
 - Co daje Ci satysfakcję z pracy?
 - Dlaczego chcesz zmienić pracę?
- Jakie masz oczekiwania rozwojowe?

- Czy pasujesz do kultury naszej firmy?

Podsumowanie

Rozmowy rekrutacyjne i rozwojowe nie są jedynie formalnością – stanowią fundament świadomego i nowoczesnego zarządzania. To one pozwalają nie tylko lepiej rozumieć potrzeby pracowników, ale także precyzyjnie kształtować kierunki rozwoju organizacji. W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu, umiejętność prowadzenia otwartych, celowych i partnerskich rozmów z ludźmi staje się kluczową kompetencją każdego lidera. Od jakości tych rozmów zależy motywacja zespołu, poziom zaangażowania, a także efektywność całej firmy. Stwórzmy kulturę pracy, w której rozmowa staje się przestrzenią do budowania zaufania, dzielenia się wizją i wspólnego osiągania celów. Bo tylko wtedy możemy mówić o prawdziwym przywództwie – takim, które rozwija ludzi, a nie tylko zarządza ich pracą.

Prezes Zarządu FPC International

Specjalista z 30 letnim doświadczeniem w branży
ubezpieczeniowo-inwestycyjnej

Ryszard Jurkowski



Pobierz artykuł