Agnieszka **Ciećwierz**

REKRUTACJA OPARTA NA **KOMPETENCJACH**

Znajdź i rozwijaj **idealnego pracownika**

- **Niezbędnik** każdego rekrutera
- **Sama praktyka**, zero teorii
- **Stwarzasz** model – **wybierasz** narzędzie – **zdobywasz** pracownika!

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/rekopk
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7475-1

Copyright © Helion S.A. 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa 9

Wstęp 11

Rozdział 1. Kilka słów teorii 13

Zarządzanie kompetencjami 13
Zarządzanie zasobami ludzkimi
oparte na kompetencjach w świetle badań 16
Rekrutacja oparta na kompetencjach 29
Czym zatem jest rekrutacja oparta na kompetencjach? 30
Kiedy wybrać tradycyjną metodę rekrutacji,
a kiedy opartą na kompetencjach? 32
Najczęstsze błędy popełniane przy rekrutacji tradycyjnej 34

Rozdział 2. KROK I – stwórz model kompetencyjny stanowiska 39

Model kompetencyjny 39
Po co tworzy się model kompetencyjny? 40
Dlaczego model kompetencyjny jest tak ważny? 42
Kompetencja 43
Rodzaje kompetencji 44
Stwórz swój model kompetencyjny stanowiska 62
Karta modelu kompetencyjnego 71
Model kompetencyjny a opis stanowiska pracy 74
Komunikacja 79

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 3. KROK II – wybierz narzędzie 81
Przegląd narzędzi badających kompetencje podczas rekrutacji 81
Wybrane narzędzia w świetle badań 106
Na jakim etapie rekrutacji umieścić narzędzie badające kompetencje? 108

Rozdział 4. KROK III – rekrutuj! 111

Rozdział 5. KROK IV – rozwijaj! 121
Ścieżki karier 122
Rodzaje programów rozwojowych 123
Indywidualne plany rozwoju pracownika 135
Model 70:20:10 136
Reskilling i upskilling 138

Zakończenie 145

Podziękowania 147

Dodatek 149

Kup książkę Poleć książkę

Wstęp

Przeprowadzając warsztaty z rekruterami dotyczące prowadzenia procesu rekrutacyjnego, wielokrotnie słyszałam, że zarówno opis, jak i model kompetencyjny stanowiska, na które obecnie rekrutują, nie istnieje lub został utworzony ad hoc wraz z Hiring Managerem danego projektu.

Był i nadal jest dla mnie zaskakujący fakt, jak rekruter, nie mając podstawowego narzędzia pracy, jakim jest chociażby model kompetencyjny, jest w stanie znaleźć odpowiedniego kandydata na dane stanowisko i czy poszukując kolejnego pracownika do tego samego działu, lecz już z innym Hiring Managerem, utworzy kolejny „szybki" model kompetencyjny, który będzie zupełnie inny od poprzedniego.

Dlatego też chciałabym (między innymi dzięki tej książce) wspomóc rekruterów w temacie rekrutacji opartej na kompetencjach, dzięki której sprawdzą poziom wymaganych kompetencji kandydata już na początkowym etapie procesu rekrutacji. Z jakimi korzyściami to się wiąże, od czego zacząć, czy jest to skomplikowane — o tym dowiesz się w kolejnych rozdziałach. Dodatkowo dzięki tej książce usystematyzujesz posiadaną już wiedzę oraz uporządkujesz cały proces rekrutacji, jaki obecnie istnieje w Twojej organizacji.

Kup książkę Poleć książkę

Książka składa się z pięciu rozdziałów:

W rozdziale 1. chcę przekazać Ci jak najwięcej informacji teoretycznych, a mianowicie: czym jest zarządzanie kompetencjami — aby dalsze rozdziały były już całkowicie zrozumiałe.

Następne rozdziały to już konkretne KROKI do wprowadzenia tego rodzaju rekrutacji, a dokładniej:

KROK I, w którym pokażę, jak zbudować model kompetencyjny wybranego stanowiska.

KROK II, w którym pokażę Ci narzędzia, z których możesz korzystać już na etapie rekrutacji.

KROK III, w którym opiszę cały proces rekrutacji oparty na kompetencjach od A do Z.

KROK IV, gdzie opiszę, jak dalej możesz rozwijać nowego pracownika w swojej organizacji w oparciu o kompetencje.

Pamiętaj też, że nie jest to kolejna książka HR-owa napisana naukowym językiem. Nie znajdziesz tutaj tysiąca definicji wraz z ich naukowymi opisami (znajdziesz ich zaledwie kilka ☺).

Chcę przekazać Ci wiedzę w jak najbardziej przystępny i łatwy sposób, tak aby lektura tej książki była przyjemnością, a zarazem nauką.

W takim razie nie czekam dłużej i zapraszam Cię do świata rekrutacji opartej na kompetencjach.

Do dzieła!

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 1.

Kilka słów teorii

Żeby łatwiej było zrozumieć oraz rozpocząć cały proces rekrutacji opartej na kompetencjach, zacznę od kilku słów teorii.

Zarządzanie kompetencjami

Samo **zarządzanie kompetencjami** jest dyscypliną zarządzania umożliwiającą przedsiębiorstwom aktywne sterowanie własnymi zasobami kompetencyjnymi oraz ich kierunkowanie. Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie ma na celu efektywne wykorzystywanie potencjału, jakim dysponuje każde przedsiębiorstwo w oparciu o zdolności i umiejętności zatrudnionych pracowników, i rozwijanie na tej podstawie kompetencji nieodzownych do osiągnięcia trwałej konkurencyjności, jak również umożliwia lepsze sterowanie przedsiębiorstwem i kontrolowanie w nim coraz bardziej złożonych i trudnych do określenia zewnętrznych i wewnętrznych warunków ramowych (por. Bach, Oesterle, Vogler 2000).[1]

Jako datę początku zainteresowania się kompetencjami często wskazuje się rok 1973, kiedy to P. McClelland opublikował artykuł „Badać

[1] Wikipedia, *https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_kompetencjami*.

Kup książkę Poleć książkę

raczej kompetencje niż inteligencję". W tym artykule zwrócił uwagę, że ani testy psychologiczne, ani oceny i świadectwa szkolne nie pozwalają przewidzieć, czy człowiek odniesie sukces zawodowy. Skłoniło to McClellanda do poszukiwania innych metod przewidywania wyników pracy. Metodą taką stało się identyfikowanie sposobów myślenia i zachowania osób, które odnoszą w niej sukcesy.

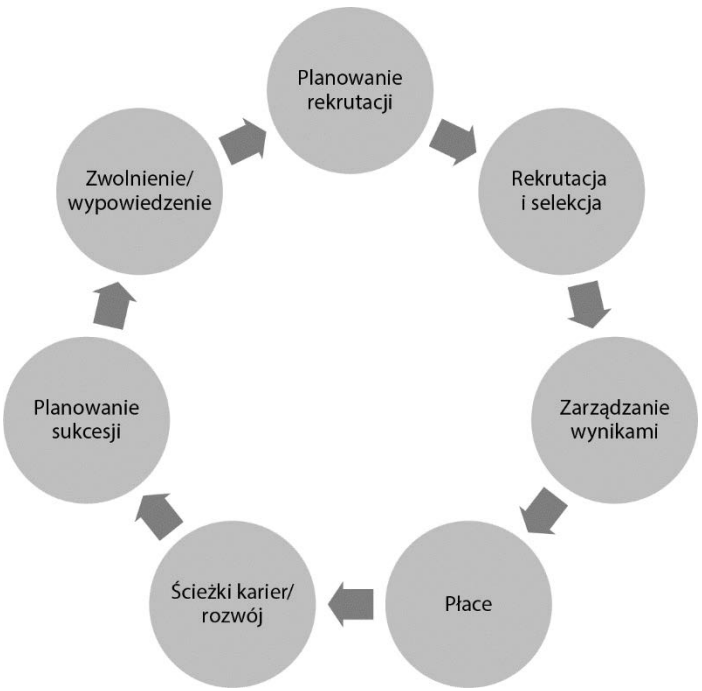
Wcześniejsza praktyka rekrutacyjna opierała się na badaniu inteligencji kandydatów, ale przy takim podejściu często dokonany wybór okazywał się pomyłką. Wtedy to pracownicy brytyjskiej firmy doradczej Mc Ber zdecydowali się przeprowadzić wywiady z przedstawicielami służb dyplomatycznych — zarówno tymi, którzy odnieśli sukces, jak i tymi, którym się to nie udało. Proszono ich o dokładne opisanie zachowań w różnych sytuacjach związanych z ich pracą. Okazało się, że kluczowym czynnikiem sukcesu wcale nie była ich inteligencja, lecz trzy kompetencje, które nazwano: międzykulturową wrażliwością interpersonalną, pozytywnym nastawieniem do innych ludzi, tempem nabywania wiedzy o politycznych meandrach. Same nazwy kompetencji miały zresztą znaczenie drugorzędne — najważniejsze, że towarzyszyły im szczegółowe opisy zachowań, po których można poznać osoby mające pożądane cechy. W taki sposób stworzono pierwszy model kompetencji w dzisiejszym znaczeniu tego słowa[2] (więcej o modelu kompetencyjnym w kolejnym rozdziale).

Mówiąc prościej, zarządzanie kompetencjami opiera się na takim wykorzystaniu czy też zagwarantowaniu zasobów kompetencji, aby osiągać strategiczne cele organizacji.

[2] S. Nikodemska, *ABC Kompetencji*, luty 2016, s. 8.

Kup książkę Poleć książkę

Samo zarządzanie kompetencjami zaczyna się od wejścia pracownika do organizacji i trwa aż do jego wyjścia, czyli obejmuje planowanie rekrutacji, rekrutację i selekcję, zarządzanie wynikami, płace, ścieżki karier, rozwój, planowanie sukcesji aż po zwolnienie/wypowiedzenie (rysunek 1.).[3]



Rysunek 1. Zarządzanie kompetencjami w organizacji (opracowanie na podstawie: S. Nikodemska ABC Kompetencji*)*

[3] Tamże, s. 10.

Kup książkę Poleć książkę

Podejście to pozwala stymulować efektywność działań oraz wykorzystywać ludzkie uzdolnienia w celu osiągania możliwie największej przewagi konkurencyjnej. Uwzględnia ono różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągania określonych wyników pracy. Wybitni pracownicy pracują znacznie bardziej efektywnie niż osoby na podobnych stanowiskach osiągające w pełni zadowalające wyniki. Organizacja, która potrafi dostrzec i wspomagać rozwój wzorowego pracownika, może być zdecydowanie bardziej efektywna bez zwiększania liczby zatrudnionych.[4]

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w świetle badań

Poniżej przedstawiam zbiór najistotniejszych badań związanych z zarządzaniem kompetencjami w organizacjach.[5]

[4] D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice 2008, s. 26.

[5] Niestety samych badań jest niewiele, ciężko je wyszukać, dlatego też posiłkuję się listą zgromadzoną w publikacji dr. Łukasza Sienkiewicza *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Warszawa 2013, s. 34.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM
PARTNERSKI
GRUPY HELION
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ
Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl
GRUPA
Helion

W POSZUKIWANIU IDEALNEGO KANDYDATA...

Rekruter powinien dysponować zestawem HR-owych narzędzi pozwalających mu wybrać idealnego kandydata spośród wielu życiorysów i listów motywacyjnych, które nadeszły w odpowiedzi na ofertę pracy. Jednym z takich narzędzi — kluczowych według autorki — jest **rekrutacja oparta na kompetencjach**. Chodzi w niej o to, by osoba wytypowana do pracy na danym stanowisku była tą, która w największym stopniu spełni oczekiwania pracodawcy, a co za tym idzie — będzie najskuteczniej realizować powierzone jej zadania. Dlaczego to niezwykle istotne? Ponieważ jeśli zrekrutowany się nie sprawdzi, przyniesie to firmie straty i stanie ona przed koniecznością uruchomienia na nowo procesu rekrutacyjnego. A to oznacza kolejne wydatki; wraz z wdrożeniem i ze szkoleniami koszt przygotowania nowej osoby do pracy sięga nawet stu tysięcy złotych.

Niestety, w wielu przypadkach rekrutacja oparta na kompetencjach ogranicza się do zadania kandydatowi kilku standardowych pytań, bazujących na informacjach, jakie wymienił on w swoim CV. Jednak pytania w stylu „Dlaczego chce pan/pani u nas pracować?" albo „Gdzie pan/pani widzi się za pięć lat?" to zdecydowanie za mało, by mówić o skutecznej rekrutacji opartej na kompetencjach. Prawda jest taka, że odpowiedzi na tego typu pytania niczego do procesu rekrutowania nie wnoszą. Może poza wzbudzeniem u pytającego sympatii lub antypatii do kandydata. A przecież prywatne odczucia rekrutera nie powinny mieć tu nic do rzeczy. Co zatem powinno stanowić czynniki warunkujące wytypowanie kandydata do pracy? Jak realnie sprawdza się kompetencje i cechy charakteru w trakcie procesu rekrutacyjnego? Czy już podczas rozmowy o pracę można przewidzieć, jak dany kandydat będzie się zachowywał w obliczu trudności, które spotkają go na danym stanowisku?

Okazuje się, że tak! Tego wszystkiego dowiesz się z książki Agnieszki Ciećwierz.

Patron medialny:

SIGMUND

ebook dostępny na: ebookpoint

eBook ePUB eBook PDF eBook MOBI

onepress

Księgarnia internetowa: http://onepress.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
HELIONSZKOLENIA.PL

książkiklasybusiness

ISBN 978-83-283-7475-1

Cena: 39,90 zł