

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zatrudniaj z głową. Racjonalny sposób na zbudowanie świetnego zespołu

Autor: Lou Adler

Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche,
Magdalena Strzelecka

ISBN: 83-7361-888-0

Tytuł oryginału: [Hire With Your Head: Using
POWER Hiring to Build Great Teams, 2nd Edition](#)

Format: A5, stron: 312



Poznaj nowoczesne techniki oceny i rekrutacji personelu

- Sprawnie poprowadź rozmowę kwalifikacyjną
- Dopasuj kandydata do odpowiedniego stanowiska
- Obiektywnie oceń kwalifikacje kandydata
- Wyselekcjonuj najlepszych

Każda firma jest tak silna, jak jej najsłabsze ogniwo – ludzie. Niezbędne jest więc rekrutowanie osób, które nie osłabią przedsiębiorstwa. Jak jednak spośród grona kandydatów wybrać właśnie tych, którzy dokładnie odpowiadają potrzebom firmy, reprezentują odpowiedni poziom merytoryczny i sprawdzą się na nowym stanowisku? Nie ma niezawodnej metody pozwalającej dokładnie przewidzieć, jak kandydat będzie sobie radził w pracy, ale podczas rekrutacji można skorzystać z narzędzi i środków, które pozwolą na wyeliminowanie tych, którzy na pewno nie spełniają wymagań.

Książka „Zatrudniaj z głową. Racjonalny sposób na zbudowanie świetnego zespołu” przedstawia nowoczesną metodę rekrutacji nowych pracowników i budowania doskonałego zespołu. Autor książki Lou Adler opisuje opracowaną przez siebie technikę o nazwie POWER Hiring, która pomaga rozwiązać problemy i wyeliminować sprzeczności w procesie zatrudniania. Książka przedstawia sposób zatrudniania oparty nie na emocjach osób rekrutujących, ale na wynikach pracy kandydata. Zawiera dokładne omówienie wszystkich kroków procesu zatrudniania, włącznie ze sposobami prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych i technikami oceny.

- Definiowanie profili zadaniowych
- Obiektywna ocena kandydata w oparciu o cztery pytania
- Określenie kwalifikacji kandydata
- Metody oceny kandydatów
- Negocjowanie umów z zatrudnianymi pracownikami
- Planowanie procesu rekrutacji

Zbuduj zespół fachowców, wykorzystując nowoczesne techniki rekrutacji

Spis treści

Przedmowa	7
Wstęp	11
Rozdział 1. Podejście POWER Hiring do zatrudniania największych talentów	17
Rozdział 2. Profile zadaniowe — zdefiniuj sukces, nie umiejętności	39
Rozdział 3. Kontrola nad emocjami	71
Rozdział 4. Rozmowa kwalifikacyjna składająca się z czterech podstawowych pytań	95
Rozdział 5. Profilowanie według typów pracy: dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do potrzeb stanowiska	131
Rozdział 6. W jaki sposób po przeprowadzeniu pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej upewnić się, że mamy do czynienia ze wspaniałym kandydatem	151
Rozdział 7. 10-czynnikowa ocena kandydata	177
Rozdział 8. Przekonanie kandydata do podjęcia pracy, negocjowanie i zakończenie	203
Rozdział 9. Źródła pozyskiwania kandydatów. Jak znaleźć najlepszych?	229
Rozdział 10. Wprowadzanie procesu rekrutacji w ujęciu POWER Hiring	263
Postówie	287
Dodatek A Omówienie trafności ustrukturyzowanych rozmów kwalifikacyjnych stosowanych w procesie zatrudniania w systemie POWER Hiring	289
Dodatek B Szablony	295
Skorowidz	305

Rozdział

Profilowanie według typów pracy: dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do potrzeb stanowiska

Nie potrafię zarekomendować firmie żadnego wydumanego planu zmuszającego ludzi do pracy. Musisz odwołać się do ich własnego interesu. Tylko wtedy będą skłonni do pełnego wykorzystania swego potencjału.

Charles H. Steinway

■ DOBRE ZARZĄDZANIE ZACZYNA SIĘ OD SPOŻYTKOWANIA ENERGII DO DZIAŁANIA I MOTYWACJI INNYCH

To jasne, że ludzie pracują ciężiej i osiągają lepsze rezultaty, kiedy wykonują pracę dającą im wiele osobistej satysfakcji. I *vice versa*, jeśli ktoś nie znajduje w swojej pracy przyjemności, trudno mu przez długi czas wkładać w nią mnóstwo energii. Dlatego musisz dopasować kluczowe aspekty danej pracy oraz zdolności i zainteresowania kandydata, aby zwiększyć trafność każdej decyzji dotyczącej zatrudnienia. W ten sposób dotrzesz do jego wewnętrznej motywacji i zapału. Na tym polega skuteczne zarządzanie i koncepcja (energii do działania)².

Opracowaliśmy technikę, która pomaga rozwiązać ten istotny problem. Nazywamy ją profilowaniem według typu pracy. Za jej pomocą możemy dopasować zainteresowania kandydata i jego kompetencje do celów SMARTe opracowanych dla danego stanowiska. Jeśli kiedykolwiek przyjąłeś wspaniałego człowieka do nieodpowiedniej dla niego pracy, miałeś do czynienia z sytuacją zatrudnienia kogoś kompetentnego, ale niezmotywowanego. Tacy ludzie są błyskotliwi, uzdolnieni i często energiczni, ale w pełni wykorzystują ten potencjał tylko chwilami. Od czasu do czasu są chwaleni za jakieś wspaniałe wykonane zadanie, jednak przekroczone terminy i praca na poziomie dolnej granicy akceptacji na wielu kluczowych obszarach stale przypomina Ci o złej decyzji.

Przychodzi mi na myśl pewien przykład. Kilka lat temu, kiedy branża telekomunikacyjna przeżywała prawdziwy rozkwit, zarekomendowaliśmy jednej z firm kandydata na dyrektora marketingu. Jego mocną stroną było opracowywanie strategii, nie interesowały go jednak zupełnie kwestie związane z zarządzaniem i organizacją. Przetrwał tam tylko sześć miesięcy. Opracowanie strategii było celem SMARTe numer jeden. Nasz kandydat był w tym znakomity i mieliśmy przykłady dowodzące jego zainteresowania i możliwości. Ale podczas rozmowy kwalifikacyjnej zaakceptowaliśmy ogólnikowe odpowiedzi z zakresu zarządzania. Cele z tej kategorii plasowały się na pozycji trzeciej lub czwartej na liście. Aplikant po prostu nie lubił tego typu zadań, mimo że posiadał odpowiednie kompetencje. Zlekceważyliśmy to — był przecież wspaniałym strategiem, który swoimi wybitnymi uzdolnieniami zrobił ogromne wrażenie na zarządzie i kadrze kierowniczej. Kiedy jednak problem z zakresu długofalowego planowania został rozwiązany, celem numer jeden stała się budowa zespołu i kierowanie nim. Poniósł na tym polu sromotną porażkę. Nie był zainteresowany współpracą z grupą. Chciał wrócić na bardziej przyjazny grunt zagadnień strategicznych. Gdybyśmy przeprowadzili dokładne profilowanie według typu pracy, wyszłoby na jaw, że kandydat jest kompetentny, ale nie motywują go aspekty pracy wiążące się z zarządzaniem.

■ NA CAŁYM ŚWIECIE ISTNIEJĄ TYLKO CZTERY TYPY PRACY

Przez ostatnie 25 lat miałem do czynienia z setkami różnych stanowisk, od technicznych do twórczych, od najniższego szczebla do prezesa. Na podstawie swojego doświadczenia doszedłem do wniosku, że pracę można podzielić na cztery odrębne, fundamentalnie różne typy. Ten podział jest adaptacją bardziej znanych klasyfikacji, takich jak „techniczny, menedżer, lider” lub „proces, taktyka, strategia”, zamieszczanych w wielu tekstach dotyczących zarządzania. Nasze profile łączą obie te klasyfikacje i nieco bardziej precyzyjnie odnoszą się do dynamiki i tempa pracy. Z tych powodów podział na typy pracy lepiej odpowiada naszym celom. Poniżej znajdziesz krótki opis wszystkich czterech kategorii.

➤ **Twórca lub strateg**

Cała praca zaczyna się od twórcy lub stratega, czyli ludzi z pomysłami. Takie osoby mają wizję przyszłości i patrzą daleko przed siebie. Działają w świecie koncepcji i przyszłych planów. Robią w tej fazie działalności wszystko, od opracowania nowego produktu po dostarczanie pomysłów wykorzystania pojawiających się okazji. Takich ludzi nazywamy wizjonerami, konsultantami, strategami lub twórcami. Ich praca może różnić się w szczegółach, ale wszyscy oni widzą nowe możliwości, zanim spostrzeże je ktokolwiek inny.

➤ **Przedsiębiorca lub budowniczy**

Pomysł wprowadzany jest w życie dzięki przedsiębiorcy lub budowniczemu. W niewielkiej skali może to być sprzedawca finalizujący transakcję czy ktoś rozpoczynający nową działalność lub podejmujący realizację znaczącego projektu. To oni biorą na siebie ryzyko. Mają skłonności do dominacji i indywidualizmu. Wspaniale przekonują innych i skłaniają ich do pewnych działań, często w obliczu trudności niemal nie do przewyciężenia. Ludzi, którzy lubią ten intensywny świat nagłych zmian, nazywamy przedsiębiorcami, konstruktorami, handlowcami lub budowniczymi.

➤ **Koordinator usprawnień lub organizator**

Ten typ prowadzi firmę na co dzień — działa w sferze taktyk, planów i wdrażania. To menedżerowie, koordynatorzy usprawnień, planiści i organizatorzy sprawiają, że firma działa lepiej. Skupiają się na udoskonalaniu procesów i podnoszeniu kwalifikacji ludzi dostarczających produkty firmy. Zmiany na tym polu są stopniowe, ale zakres działania bardzo szeroki — dotyczy ludzi, systemów, zasobów i wszystkich czynności z nimi powiązanych.

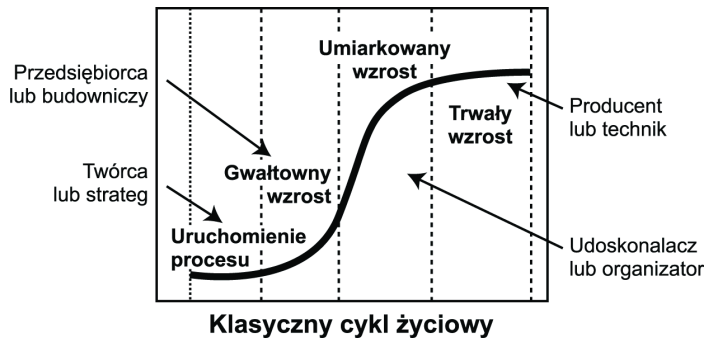
➤ **Producent lub technik**

Ten typ faktycznie wykonuje pracę będącą podstawą działalności firmy. Skupia się na poziomie procesu, procedury, transakcji. Kluczem jest zastosowanie właściwych umiejętności lub biegłości technicznej w wytwarzaniu produktu czy usługi. Pracą tych ludzi rządzą: kontrola procesu, jakość, kompetencje techniczne i szczegóły. Obsługują oni urządzenia, projektują produkty, administrują procesami i analizują wyniki. W szerokim znaczeniu przyklejamy im metkę producentów, techników, analityków lub administratorów.

➤ **Różne rodzaje typów pracy „na fali” cyklu życiowego**

Cztery typy pracy reprezentują wyraźny przebieg działań: od stadium pomysłów do uruchomienia procesu realizacji, następnie przesunięcie do fazy kierowanego wzrostu

i ostatecznie — przejście w tryb podtrzymania. Potem wszystko zaczyna się od początku. Jest to normalny cykl życiowy produktu lub firmy (pokazany na rysunku 5.1).



Rysunek 5.1 Klasyczny cykl życiowy pracy

W dobrze prosperującej firmie wszystkie te działania przeprowadza się równolegle. Zaczyna się nowe projekty, starsze — modernizuje lub porzuca. Niektóre stanowiska i funkcje wymagają wszystkich tych umiejętności, inne — tylko jednej. Zastosowaliśmy tę prostą koncepcję w procesie rekrutacji, aby poprawić jakość oceny kandydata. Wielu ludzi ma skłonności do zatrudniania osób podobnych do siebie. Rozmawiając z kandydatami, intuicyjnie doszukujemy się własnych cech. Przedsiębiorcy zatrudniają innych przedsiębiorców, nawet jeśli dane stanowisko wymaga umiejętności zarządzania. Menedżerowie zatrudniają innych menedżerów, choć oferowana praca wiąże się z wykorzystaniem szczegółowych umiejętności analitycznych. Dlatego właśnie nasi nowi pracownicy często dobrze radzą sobie tylko z niektórymi zadaniami, nie ogarniając całości zagadnień. Czasami te niewłaściwe wybory są katastrofalne w skutkach.

Profilowanie według typu pracy jest wspaniałą techniką, pomostem między analitycznym trybem gromadzenia faktów a intuicyjną decyzją dotyczącą zatrudnienia. Pozwala ono prowadzącemu rozmowę kwalifikacyjną na pominięcie w ocenie wpływu własnych uprzedzeń. To niezwykle istotny krok. Tylko wtedy praca sama w sobie może stać się dominującym kryterium w procesie selekcji, odsuwając na dalszy plan osobę dokonującą oceny¹.

¹ Jeśli chciałbyś dowiedzieć się czegoś więcej na ten temat, przeczytaj książki Ichaka Adizesa — *Corporate Lifecycles* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988) i Kathy Kolbe *The Conative Connection* (Lexington, MA: Addison Wesley, 1990). Wszyscy doszliśmy do podobnej koncepcji niezależnie, ale zauważył wspólną myśl przewodnią dotyczącą cykli życiowych związanych z pracą. *Typy pracy* to nasze własne określenie, ale reprezentuje ono zdroworozsądkowy sposób klasyfikacji pracy według różnych sposobów aktywności. Zaniechanie przyporządkowania zadań do typów pracy jest istotną przyczyną błędów w zatrudnianiu, której łatwo zapobiec.

■ ZDEFINIUJ PRACĘ, WYKORZYSTUJĄC NASZĄ KLASYFIKACJĘ JAKO POMOST ŁĄCZĄCY PRACĘ I KANDYDATA

W większości profili zadaniowych jeden lub dwa typy pracy zdecydowanie się wyróżniają. Dla stanowisk technicznych jest to zwykle typ techniczny lub twórczy. W profilu kandydata na stanowisko kierownicze dominuje z reguły organizator wspólnie z technikiem. Jeśli poszukujemy członków zarządu, będziemy rozglądać się za mieszanką stratega i menedżera (organizatora). W przypadku stanowisk w dziale sprzedaży lub osób mających wprowadzać w życie główne projekty wyróżnia się styl przedsiębiorczy. Kiedy uda się nam zdefiniować profil typu pracy, naszym celem stanie się znalezienie kandydatów, których dokonania i zainteresowania będą zgodne z wymogami tego stanowiska.

Dobrze napisany profil zadaniowy w połączeniu z umiejętnością słuchania i zadawania odpowiednich pytań jest wszystkim, co niezbędne, aby zacząć proces profilowania według typu pracy. Gromadząc fakty, zwróć uwagę na specyficzne słowa używane przez kandydata do opisanego jego roli w wykonaniu zadania. Znajdziesz je w tabelach podsumowujących poszczególne kategorie w naszej klasyfikacji. Większość stanowisk jest charakteryzowana przez jeden dominujący typ pracy. Księgowni skłaniają się ku typowi technicznemu, a artyści — ku twórczemu. Niektóre z przykładów zamieszczonych we wspomnianych tabelach pomogą to ustalić podczas oceny kandydatów. Kiedy słuchasz odpowiedzi rozmówcy, wykorzystaj sekcję dotyczącą kluczowych sformułowań. Wtedy będziesz mógł przyporządkować jego główne osiągnięcia do odpowiednich typów pracy. W ten sposób dopasujesz wymagania dotyczące stanowiska oraz zdolności i zainteresowania kandydata. Tabela podsumowująca typ technika i koordynatora usprawnień znajduje się na stronie 136.

Słuchając odpowiedzi, będziesz przydzielał dokonania kandydata do odpowiedniego typu pracy. Większość ludzi dobrze sobie radzi w jednej lub dwóch kategoriach, rzadko we wszystkich. Elastyczność w ramach różnych typów pracy jest ważna dla menedżerów i liderów zespołów. Sformułowania, których kandydat używa, są tak samo znaczące jak opisane dokonania. Spójrz na wiersz „kluczowe wyrażenia”. Wymienione tam słowa będą wskazówką pomocną w przyporządkowaniu aplikanta do odpowiedniej kategorii. Przykładowo, kandydat może opisywać ważniejsze dokonanie w następujący sposób: „udoskonaliłem system raportowania wyników produkcji”. Brzmi to jak zadanie dla organizatora. Wykorzystaj kluczowe wyrażenia, aby potwierdzić faktyczną rolę kandydata w tej pracy. Możliwe, że jego zadanie wymagało dalekosiężnego planowania albo że dobrze się czuł, realizując je w bardzo ograniczonym czasie. Być może należałoby zatem zakwalifikować jego projekt do kategorii strategicznej lub przedsiębiorczej. Profilowanie według typu pracy pozwala Ci lepiej zrozumieć naturę danego zadania z innej perspektywy. Metoda ta będzie użyteczna

nie tylko w procesie rekrutacji, ale także podczas przydzielania projektów aktualnym członkom zespołu.

Tablica podsumowująca typ przedsiębiorczy i strategiczny lub twórczy zamieszczona jest na stronie 137.

Przydział odpowiedzi kandydata do poniższych profili typu pracy

Typ pracy	Producent lub technik zorientowany na proces	Koordynator usprawnień lub organizator Menedżer
Definicja	Wysoka jakość. Zorientowany na proces lub procedurę — kontnuuje, podtrzymuje, nadzoruje lub realizuje. Konserwatywny i skupiony na szczegółach. Ma zacięcie techniczne. Proces stanowi dla niego punkt wyjścia. Proces determinuje rezultat. Każdy obszar mający istotną podstawę techniczną (mechanika, księgowość, prawo) ma tendencję do stwarzania tego typu pracy. Ludzie należący do tej kategorii są bardziej analityczni i zorientowani na szczegóły niż intuicyjni. Zanim zaczną działać, chcą jasno, szczegółowo opisanego celu, do którego mają podążać. Często są to samodzielni pracownicy na poziomie technicznym. Mogą myśleć zbyt schematycznie. Czasami brak im elastyczności.	Udoskonala, organizuje, zmienia i (lub) zarządza bieżącymi działaniami. Jest planistą zorientowanym na zespół. To esencja „człowieka organizacyjnego”. Ludzie reprezentujący ten typ mają dojrzałą osobowość, z reguły nie lubią ryzyka, porządkują chaos, postrzegają zagadnienia z pragmatycznego punktu widzenia i wiedzą, jak planować, aby osiągnąć cel. Lepiej radzą sobie z porządkowaniem i prowadzeniem firmy niż z zaczynaniem czegoś od podstaw. Skupiają się na ulepszaniu, udoskonalaniu infrastruktury — ludzi, systemów, urządzeń i zasobów.
Kluczowe wyrażenia: szukaj ich w odpowiedzi kandydata	Jakość, szczegóły, umiejętności techniczne, rzemieślnik, projektować, oceniać, analizować, sondować, gromadzić fakty, testować, produkować, naprawiać, nadzorować, podtrzymywać, kontynuować, uczyć się, nauczać	Organizować, planować, praktyczny, budżet, pragmatyczny, taktyczny, skupienie na bieżących działaniach, zarządzać grupą (zespołem), zarządzać zasobami, ulepszać, udoskonalać, zmieniać, przekonywać, zawierać kompromis, realistyczny
Typowe stanowiska, zawody	Księgowy, administrator, prawnik, inżynier, lekarz, pracownik biurowy, kontroler, audytor, nauczyciel, operator maszyny, konserwator, mechanik, kontroler jakości, ochroniarz, programista	Menedżer, stanowiska wymagające organizacji, planista, menedżer projektu, taktyk, menedżer produktu, wdrożeniowiec, dyrektor

■ DOPASUJ CELE SMARTe DO PROFILI OPISUJĄCYCH TYPY PRACY, ABY ZROZUMIEĆ, CO DETERMINUJE SUKCES

Niektóre cele SMARTe dla kilku typowych stanowisk zostały przedstawione na stronie 138. Podzieliłiśmy pierwszą grupę na poszczególne typy pracy. Przejrzyj je, a następnie

spróbuj samodzielnie zrobić to samo z drugim zestawem zadań. Nabędziesz w ten sposób wprawy. Odpowiedzi powinny się znaleźć w ostatniej kolumnie.

Typ pracy	Budowniczy lub przedsiębiorca Nagłe zmiany	Twórca lub strateg wizjonerzy — konsultanci
Definicja	Wdraża wielkie pomysły lub jednorazowe projekty. Jest niecierpliwy i często podejmuje ryzyko. Ci ludzie lubią złożone projekty, działają szybko, dobrze sobie radzą z niejasnościami i mają tendencję do indywidualizmu. Nie lubią szczegółów i wgłębiania się w zagadnienia. Woleliby budować firmę, niż ją prowadzić. Zajmują stanowiska od indywidualnego sprzedawcy, dążącego do szybkiego zawarcia transakcji, do bardziej wyrafinowanego konstruktora w typie Donalda Trumpa. Są to ci ludzie, którzy wprowadzają pomysły w życie i nadają im bieg, ale szybko przechodzą do nowych zadań; często dominujący.	Skupiony na długofalowym rozwoju. Zorientowany na pomysły i koncepcje. Ci ludzie są konsultantami, wizjonerami, strategami, liderami badań i rozwoju, kreatywnymi i dalekosiężnymi planistami. Zajmują się nowymi produktami, badaniami i twórczą częścią marketingu. Myślą więcej o przyszłości niż o teraźniejszości, czasami aż za bardzo. W rezultacie mogą okazać się niepraktyczni. Mogą przyjąć inny punkt widzenia i dostrzec alternatywy, których inni nie zauważają. To wizjonerski aspekt przywództwa.
Kluczowe wyrażenia: Szukaj ich w odpowiedzi kandydata	Sprzedawca, finalizować, szybkie tempo, przekonywać, namawiać, dowodzić, argumentować, dokonać transakcji, człowiek sukcesu, budować od podstaw, rozwijać, promować, improwizować, realizować, skupiać się na wdrażaniu pomysłów (koncepcji), niecierpliwy, podejmujący ryzyko, indywidualista	Kreatywny, intuicyjny, nowe pomysły, opracowywać, dalekosiężna strategia, innowacyjność, konsultant, badania, teoretyczny, zorientowanie na przyszłości
Typowe stanowiska, zawody	Sprzedawca, przedsiębiorca, menedżer nowych produktów, venture capital, deweloper, stanowiska wiążące się z ryzykiem lub gwałtownymi zmianami, człowiek sukcesu	Badacz, konsultant, długookresowy planista, doradca biznesowy, badania i rozwój, strateg, copywriter, marketing, stanowiska skupiające się na długim okresie czasu, projektanci witryn internetowych, rozwój biznesu

Jak wskazano, operator maszyny jest stanowiskiem wyraźnie technicznie zorientowanym i samodzielnym. Poszukując kandydata do tej pracy, będziesz musiał unikać ludzi skupionych w dużym stopniu na zarządzaniu lub chcących opracowywać jakieś nowe metody. Cele dla prezesa zarządu są typowe. Ta rola przywódcza z reguły wymaga patrzącego w przyszłość stratega z dużą domieszką cech menedżera zdolnego do budowania zwycięskich zespołów. Stanowisko analityka finansowego wymaga umiejętności technicznych i zdolności interpretowania wyników, która wiąże się z myśleniem perspektywnym (komponentem typu strategicznego). Wiceprezes ds. systemów informacyjnych musi połączyć umiejętności techniczne z wizją umożliwiającą planowanie z wyprzedzeniem (strateg). Menedżer ds. klientów krajowych powinien wykazać się umiejętnością szczegółowego gromadzenia faktów (typ techniczny), rozkręcania nowej działalności (przedsiębiorca) i budowania zespołu (organizator).

Zdarza się, że te wymagania są sprzeczne i trudno znaleźć kandydatów spełniających wszystkie kryteria. Dobrym przykładem jest tu analityk finansowy. Niewielu ludzi koncentrujących się na szczegółach potrafi jednocześnie zrozumieć, jak pewne czynniki będą wpływały na firmę. W przypadku menedżera ds. klientów krajowych mamy do czynienia z podobną sytuacją. Od tej osoby oczekuje się wiele — ma zarządzać, sprzedawać i przeprowadzać szczegółowe analizy. Jeśli masz kłopot z wyłusaniem odpowiedniego kandydata, może lepiej będzie rozdzielić tę pracę na kilka składowych, aby wykorzystać mocne strony nowego pracownika na jednym polu, a skompensować słabości na innym.

Cele SMARTe sklasyfikowane według typów pracy

Stanowisko	Cele SMARTe	Typ pracy
Inżynier	▶ Zaprojektuj zawory hydroelektryczne.	Technik lub producent
	▶ Opracuj nowe narzędzia do projektowania specjalizowanych obwodów scalonych.	Twórca lub strateg
Główny księgowy	▶ Udoskonal proces zamykania ksiąg.	Koordinator usprawnień lub organizator
	▶ Sprawdź, czy spełniamy wymagania systemu podatkowego.	Technik lub producent
Programista	▶ Usuń błędy z kodu dla kompleksowego modułu.	Technik lub producent
	▶ Poprowadź zespół podczas pracy nad opracowaniem nowego systemu baz danych.	Koordinator usprawnień lub organizator
Menedżer ds. budowania i rozwoju marki	▶ Opracuj strategię marketingową dla nowej kategorii produktów.	Twórca lub strateg
	▶ Szybko wprowadź produkt, aby wykorzystać niszę.	Przedsiębiorca lub budowniczy rynku
Sekretarka	▶ Wprowadź system wysyłania skumulowanej poczty z całego tygodnia do kluczowych klientów.	Technik lub producent
	▶ Kontynuuj i koordynuj wszystkie programy wyjazdów.	Technik lub producent
Wiceprezes ds. sprzedaży	▶ Ustanów system szkolenia w zakresie sprzedaży.	Koordinator usprawnień lub organizator
	▶ Opracuj roczny plan sprzedaży i program strategiczny.	Twórca lub strateg
Kierownik zaopatrzenia	▶ Wprowadź w życie nowy system klasy MRPII.	Koordinator usprawnień lub organizator
	▶ Oceń i podnieś kwalifikacje personelu.	Koordinator usprawnień lub organizator

Pomyśl o zrestrukturyzowaniu stanowiska, szczególnie wtedy, gdy najważniejsze cele mieszczą się w różnych kategoriach typów pracy. Choć na pewno istnieją ludzie, którzy mogą spełnić wszystkie Twoje wymagania, poszukiwanie idealnego kandydata może nie być warte poświęcenia dodatkowego czasu.

Kluczem jest umiejętność jasnego zdefiniowania pracy, którą trzeba wykonać, za pomocą celów SMARTe. Przydziel każdy z tych celów do odpowiedniego typu pracy. Spotykając się z kandydatami, upewnij się, że będą przez długi okres zmotywowani do wykonywania wymienionych przez Ciebie zadań. Specyficzne cele SMARTe będą się regularnie zmieniać, ale wymagania dotyczące typów pracy są bardziej stabilne w czasie. Niezależnie od tego, czy oceniasz kandydatów, czy przydzielasz pracę członkom swojego zespołu, profilowanie według typu pracy dostarcza prostych środków pozwalających uchylić furtkę prowadzącą do osobistej energii i kompetencji innych.

Poniższy zestaw celów spróbuj zaszeregować samodzielnie:

Stanowisko	Cele SMARTe	Wpisz typ pracy
Operator maszyny	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wytwarzaj wysokiej jakości narzędzia odlewcze. ➤ Usuń błędy w odlewach podczas pierwszej inspekcji wyrobów. 	
Prezes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stwórz strategię penetracji rynku. ➤ Zbuduj profesjonalny zespół i organizację. 	
Analitik finansowy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Przygotuj przegląd miesięcznych analiz działalności. ➤ Zinterpretuj wpływ zmian cen na udział firmy w rynku. 	
Wiceprezes ds. systemów informacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oceń wszystkie istniejące systemy i procesy. ➤ Opracuj dalekosiężny plan rozwoju dla systemów informacyjnych. 	
Menedżer ds. klientów krajowych	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zidentyfikuj potencjalnych kluczowych klientów. ➤ Skontaktuj się z klientami i sfinalizuj pięć nowych umów. ➤ Zbuduj zespół nowych sprzedawców i zarządzaj nim. 	

■ TRZY BARDZO ODKRYWCZE PYTANIA: POZNANIE PREFERENCJI KANDYDATÓW

Możesz ustalić kompetencje kandydata do wykonywania danej pracy, wykorzystując wspomniane już wcześniej cztery główne pytania skupiające się na jego osiągnięciach. Czasami ludzie „wyrastają” jednak z typu pracy, którą wykonywali przez szereg lat, należy więc również ocenić ich motywację. Kluczem do dobrego zatrudniania jest znalezienie ludzi nieustannie angażujących dodatkową energię w wykonywanie zadań i wykazujących się inicjatywą. Jest to niezbędna cecha wszystkich wspaniałych pracowników. Aby dotrzeć do źródła zapewniającego energię do działania w długim okresie, należy upewnić się, że kompetencje i preferencje pozostają ze sobą w zgodzie. Poniżej zamieszczamy trzy proste pytania ujawniające motywację kandydata, które możesz dodać do swojego arsenału:

1. Proszę pomyśleć o ulubionym doświadczeniu w swojej karierze, o czymś, co — według pana — było fascynujące, uskrzydlające i dawało poczucie spełnienia. Proszę je opisać. Dlaczego uważa je pan za satysfakcjonujące?
2. Udowodnił pan, że rzeczywiście umie rozwiązywać problemy. Czy może pan podać mi trzy przykłady typów problemów, którymi lubi się pan zajmować?
3. To stanowisko wymaga osoby z inicjatywą, umiejącej pracować bez nadzoru. Czy może mi pan podać trzy przykłady sytuacji, w których wykazał się pan inicjatywą w jednym z ostatnich miejsc pracy? Mam na myśli coś, co wykraczało poza wymagania pracodawcy.

Te trzy pytania bezpośrednio dotyczą kwestii pozytywnej, trwałej, osobistej energii do działania. Opisana praca motywuje kandydata i daje mu poczucie spełnienia. Jeśli możesz uruchomić tę energię, Twój pracownik nie da się powstrzymać. Są to pytania wolnego wyboru — kandydat może odpowiedzieć na nie w dowolny sposób. Porównaj te odpowiedzi z otrzymanymi podczas rozmowy o kluczowych dotychczasowych dokonaniach. Będziesz mógł dzięki temu dopasować preferencje aplikanta i jego kompetencje. W wielu przypadkach odpowiedzi na oba rodzaje pytań będą takie same. To wspaniale. Oznacza to, że kompetencje i preferencje są podobne. Jeśli tak się nie dzieje, a odpowiedzi reprezentują różne typy pracy, możesz mieć problem. Sonduj głębiej. Dowiedz się, co sprawia, że kandydat wyrasta ponad przeciętność. Jeśli potrafisz zorganizować jego pracę tak, aby wykorzystać te siły napędowe, nie rezygnując przy tym z jakiegoś innego kluczowego aspektu, i Ty, i kandydat na tym skorzystacie. Przyjrzyjmy się każdemu z pytań po kolei, aby lepiej zrozumieć implikacje różnych odpowiedzi.

Pierwsze pytanie o preferencje

Proszę pomyśleć o ulubionym doświadczeniu w swojej karierze, o czymś, co — według pana — było fascynujące, uskrzydlające i dawało poczucie spełnienia. Proszę je opisać. Dlaczego uważa je pan za satysfakcjonujące?

To bardzo znaczące pytanie. Wykorzystaj technikę gromadzenia faktów, aby ujawnić faktyczną rolę kandydata w realizacji opisanego zadania i znaczenie tej pracy dla firmy. Przeprowadź analizę pod kątem typu pracy i porównaj otrzymany wynik z innymi większymi osiągnięciami aplikanta. Jeśli typy pracy okażą się różne, dowiedz się, dlaczego. Może to stanowić potencjalny problem.

Ostatnio przeprowadziliśmy rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem na stanowisko kierownicze. Opisał on kilka swoich dotychczasowych osiągnięć porównywalnych z zadaniami stawianymi przed nim obecnie. Ale ulubione doświadczenie w jego karierze miało zupełnie inny charakter, i to nas zmartwiło. Aplikant przedstawił nam projekt badawczy przeprowadzony na wczesnym etapie kariery, który wykorzystywał jego umiejętności techniczne i zdolności do pracy indywidualnej. Co znamienne, opisując to zadanie, wyraźnie się ożywił — znacznie bardziej niż w trakcie rozmowy o innych swoich dokonaniach. Było dla nas jasne, że dominującym typem pracy był w przypadku tej osoby technik. Menedżer plasował się daleko za nim, na drugiej pozycji. My natomiast poszukiwaliśmy kandydata, który byłby zmotywowany w równym stopniu przez działania zespołowe i organizacyjne, więc zdecydowaliśmy się przejść do kolejnych osób.

Czasami typy pracy ustalone na podstawie odpowiedzi kandydata na pytania o osiągnięcia i ulubione doświadczenie są takie same, ale wybrane przykłady inne. Sonduj, aby dowiedzieć się, dlaczego. Być może, aplikant po prostu nie chce się powtarzać. Ale możesz też ujawnić jakieś dodatkowe informacje o poprzednim miejscu pracy lub o przełożonym Twojego rozmówcy. Te dane mogą okazać się przydatne przy ocenie dopasowania. Wypróbuj pytanie numer jeden w następnej rozmowie kwalifikacyjnej.

Drugie pytanie o preferencje

Udowodnił pan, że rzeczywiście umie rozwiązywać problemy. Czy może pan podać mi trzy przykłady typów problemów, którymi lubi się pan zajmować?

Ludzie będą pracować długo i ciężko nad problemami, które lubią rozwiązywać. Jak zresztą sam będziesz miał okazję się przekonać, jest to kolejne pytanie, dzięki któremu uzyskasz bogatą w treść odpowiedź. Na pytanie o swoje mocne strony kandydaci często udzielają standardowej odpowiedzi: „Naprawdę potrafię rozwiązywać problemy”. To zbyt mało. Ważny jest zasięg, skala i typ problemu. Poproś o przykłady. Niech aplikant opowie Ci, jakie trudności lubi przezwyciężać. Przyporządkuj jego odpowiedź do jednego z typów pracy.

Jest to wspianały sposób na zrozumienie motywacji. Menedżerowie powinni lubić rozwiązywanie problemów z zakresu zarządzania. Jeśli tak nie jest, bądź ostrożny. Gdy Twojego rozmówcę naprawdę zajmują kwestie związane ze złożonymi systemami i podaje on trzy przykłady na poparcie takiego stwierdzenia, może nie nadawać się na stanowisko wymagające działania pod presją czasu. Z drugiej strony, jeśli kandydat do pracy twórczej z zakresu marketingu opisuje, jak udało mu się przezwyciężyć trudności dzięki wymyśleniu perfekcyjnej reklamy, prawdopodobnie idealnie znajdzie się w nowej roli. Porównaj także skalę przedstawionych problemów z potrzebami danej pracy. Jest to kolejny dobry wskaźnik właściwego dopasowania.

Poniżej znajdziesz przykłady pewnych typowych problemów, z którymi się ostatnio spotkałem. Jak przyporządkowałbyś je do typów pracy?

Twoje odpowiedzi mogą być różne, w zależności od przyjętej perspektywy. Według mnie, naprawa maszyny to w dużym stopniu kwestia techniczna, choć może wiązać się z twórczym projektem. Problem badania zachowań klientów wymaga naprawę twórczej analizy. Rozwiązanie konfliktu interpersonalnego przypisałbym raczej do typu menedżerskiego i organizacyjnego, podobnie jak kwestię ustalenia sposobu osiągnięcia celu zespołowego (problem nr 4). Przewyciężenie niechęci klienta należy do zadań indywidualnego sprzedawcy lub przedsiębiorcy. Usuwanie błędów w oprogramowaniu wymaga umiejętności analitycznych.

Typowe problemy, które kandydaci lubią rozwiązywać	Typ pracy
1. Ustalenie przyczyny częstych awarii konkretnej maszyny do zautomatyzowanego montażu.	
2. Ustalenie czynników wpływających na różne typy klientów, którzy odpowiedzieli na kampanie marketingowe i reklamowe.	
3. Rozwiązanie konfliktu międzyludzkiego.	
4. Ustalenie najlepszego sposobu osiągnięcia celu zespołowego przy ograniczonym czasie i zasobach.	
5. Przewyciężenie niechęci klienta do zakupu.	
6. Usunięcie błędów w oprogramowaniu komputerowym.	

Kiedy następnym razem jeden z kandydatów powie Ci, że potrafi rozwiązywać problemy, poproś o przykłady. Odkryjesz, że jest to prosty sposób pozwalający lepiej zrozumieć osobistą motywację.

Trzecie pytanie o preferencje

Czy może mi pan podać trzy przykłady sytuacji, w których wykazał się pan inicjatywą w jednym z ostatnich miejsc pracy? Mam na myśli coś, co wykraczało poza wymagania pracodawcy, albo coś, co pan zmienił czy udoskonalił.

Ludzie rzadko robią więcej, niż się od nich wymaga, chyba że naprawdę lubią swoją pracę. To stwierdzenie sprawdza się szczególnie w długim okresie. Dlatego właśnie pytanie dotyczące inicjatywy ma takie znaczenie. W pewnym sensie jest ono podobne do jednego z naszych pytań podstawowych. Zamiast pytać kandydata o wpływ na otoczenie, możesz poprosić go o opisanie sytuacji, w której wykazał się inicjatywą.

Standardowo uzyskaj też trzy przykłady. Każdy aplikant może bez problemu przedstawić jeden przykład wykorzystania jakiejkolwiek cechy, ale niewielu potrafi szybko odnaleźć w pamięci trzy, chyba że faktycznie cecha ta często znajdowała odzwierciedlenie w ich działaniach. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku inicjatywy. Jeśli trzeci przykład przedsiębiorczości jest tak samo wiarygodny jak pierwsze dwa, znalazłeś wspaniałego pracownika. Tacy ludzie nieustannie robią więcej, niż się od nich wymaga. Lubią wszystko zmieniać i udoskonalać. Przyporządkuj otrzymane przykłady do typów pracy i porównaj ze swoimi wymaganiami. Jeśli są porównywalne, prawdopodobnie masz do czynienia z odpowiednim kandydatem.

Poniżej przytoczyliśmy trzy przykłady inicjatywy opisane wiele lat temu przez kandydata na stanowisko dyrektora finansowego.

1. Pomagał stworzyć nowy system regulacji zobowiązań.
2. Udoskonalił comiesięczne raporty finansowe.
3. Zbadał, w jakim stopniu firma spełnia wymagania nakładane na nią przez przepisy podatkowe.

Był to jeden z przypadków, kiedy rozmowa kwalifikacyjna trwała bardzo krótko. Wybrane przykłady były płytkie, ukończenie żadnego z tych zadań nie wymagało więcej niż kilku tygodni, a mój rozmówca pracował na tym stanowisku przez ponad trzy lata. Trzeci przykład musiałem z kandydata wyciągać niemal siłą. Już przy drugim jego odpowiedzi stały się bardziej ogólnikowe, krótsze — mówił przez niecałą minutę, podczas gdy nad pierwszym zagadnieniem rozwodził się ponad trzykrotnie dłużej. Poza tym, stanowisko, które miałem obsadzić, wymagało menedżera, nie zwykłego księgowego. Dzięki jednemu prostemu pytaniu dowiedziałem się wszystkiego, co potrzebne, aby w pełni świadomie i bez wyrzutów sumienia wykreślić aplikanta z dalszych rozważań.

Kiedy odpowiedzi na powyższe trzy pytania oraz na cztery pytania podstawowe zazębiają się, możesz założyć, że preferencje i kompetencje danego kandydata są takie same. Czasami aplikant przytacza odmienne przykłady, ale wciąż mieszczą się one w tym samym typie pracy. Problem pojawia się, jeśli preferowana praca jest inna niż ta, w której kandydat czuje się kompetentny.

Zdarzyło się tak w przypadku wspomnianego wcześniej dyrektora marketingu. Stanowisko wymagało zarówno myślenia strategicznego, jak i umiejętności technicznego zarządzania produktem. Kandydat podał wspaniałe przykłady obu zdolności. Z jego wypowiedzi wywnioskowaliśmy, że preferuje aspekty pracy związane ze

strategią i długookresowym planowaniem. Kiedy spotkaliśmy się z nim po raz drugi podczas rozmowy panelowej, nie zbadaliśmy tej kwestii wystarczająco dokładnie. Przyjęliśmy za dobrą monetę jego zapewnienia o zainteresowaniu zagadnieniami z zakresu zarządzania produktem, które opisał dość ogólnie. Naszkicował swoje plany odnoszące się do tego obszaru działania, ale nie nalegaliśmy zbyt mocno na podanie różnych przykładów. Był bystrym, elokwentnym wizjonerem, który mógł wykonać zadanie związane z budowaniem zespołu i kierowaniem nim, ale nie był do tego zmotywowany.

Gdybyśmy zadali pytania o preferencje, zaobserwowalibyśmy, że jego odpowiedzi dotyczą tylko długofalowych planów marketingowych i strategicznego rozwoju. Ważne jest, aby kompetencje i preferencje odpowiadały potrzebom pracy. Jeśli tak nie jest, prawdopodobnie pracownik przyniesie firmie korzyści jedynie na krótką metę. Z perspektywy czasu uważam, że powinienem być doradzić klientowi, aby podzielił zakres obowiązków dyrektora marketingu na dwie części. Do realizacji zadań strategicznych można było zatrudnić konsultanta z zewnątrz, ponieważ problemy na tym polu nie były palące. Natomiast do pracy należało przyjąć silnego menedżera — byłby to lepszy wybór w dłuższej perspektywie.

Pomyłką może być również awansowanie lub zatrudnienie wspianego sprzedawcy na stanowisko menedżera sprzedaży. Jeśli szukasz kandydata na menedżera sprzedaży, poproś o przykłady osiągnięć z zakresu zarządzania sprzedażą. Nie akceptuj samych planów lub pomysłów, niezależnie od tego, jak mądrze brzmią. Wielu ludzi reprezentujących typ techniczny chce awansować na szczebel kierowniczy. Nie wszyscy jednak odnoszą sukces. W przypadku aplikanta na stanowisko menedżera technicznego musisz uzyskać przykłady zarządzania technicznego. Może to być wprowadzenie produktu w terminie, kontrola budżetu, przekonanie innych pracowników typu technicznego do zmodyfikowania ich pracy lub umiejętność współpracy z innymi działami. Kandydaci muszą dobrze sobie radzić na wszystkich tych obszarach. Szukaj wytrwale przykładów zastosowania wymienionych umiejętności podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Ludzie doskonali na jednym polu często ponoszą porażkę na innym, ponieważ przeprowadzając rozmowę kwalifikacyjną nie zebrali wszystkich istotnych informacji. Ich niepowodzenia często wynikają z niewłaściwego dopasowania typów pracy i dotyczy to w takim samym stopniu motywacji i kompetencji, a chcesz przecież zatrudniać ludzi zarówno zmotywowanych, jak i kompetentnych. Wykorzystując cztery główne pytania w połączeniu z trzema pytaniami o preferencje, masz do dyspozycji wspiane narzędzia służące do oceny obu czynników. Mając świadomość tego, w jaki sposób może dojść do niewłaściwego dopasowania, prawdopodobnie unikniesz tego klasycznego błędu.

■ ZAPOBIEGANIE POMYŁKOM: POMIAR NIECHĘCI KANDYDATA WOBEC TYPU PRACY

Ludzie, jeżeli lubią swoją pracę, mają tendencję do angażowania się w nią. To motywacja, której znaczenie dla trafności zatrudniania i późniejszego sukcesu pracownika już podkreślaliśmy. Jednak niektórzy ludzie czasami pracują równie ciężko, aby uniknąć zadań, za którymi nie przepadają. Niewiele osób lubi każdy aspekt swojej pracy. Ta awersja może być bardzo istotna, jeśli wykonywanie niezbyt lubianych czynności jest kluczowym wymogiem funkcjonowania na danym stanowisku. Ten problem wystąpił w przypadku dyrektora marketingu, do którego odwoływaliśmy się już wielokrotnie. Lubił on zadania związane z tworzeniem strategii, ale unikał aspektu zarządzania produktem. Ta niechęć może stać się przyczyną porażki. Niechęć wobec jakiegoś typu pracy pojawia się dość często. Wielu kandydatów wywiera dobre pierwsze wrażenie i może się pochwalić serią znaczących dokonań. Ale jeśli podawane przez nich przykłady nie odnoszą się do wszystkich potrzeb stanowiska, może to prowadzić do katastrofy. Zwracaj uwagę na poniższe wskazówki.

1. Braki w profilu opisującym typ pracy mogą wskazywać na niechęć wobec pewnych zagadnień. Poszukując kandydata na stanowisko dyrektora działu obsługi klienta, przeprowadziliśmy rozmowę kwalifikacyjną z człowiekiem, który nie wykazywał zainteresowania projektami wymagającymi szybkiego tempa pracy ani kwestiami wiążącymi się z przedsiębiorczością. W tym konkretnym przypadku były to istotne aspekty, więc zbadaliśmy je gruntownie podczas rozmowy uzupełniającej. Poproś aplikanta na stanowisko sprzedawcy o przykłady umiejętności obsługi kompleksowych zamówień, jeśli jest to istotne kryterium sukcesu w oferowanej przez Ciebie pracy. Sprzedawcy w branży poligraficznej muszą wykazać się umiejętnością dostrzegania szczegółów, aby uniknąć kosztów związanych z serią błędnych wydruków. Nie wszyscy wspaniali sprzedawcy mogą spełnić to wymaganie. Musieliśmy uwzględnić tę kwestię, poszukując dla Verizon Information Services ludzi do pracy w charakterze przedstawicieli handlowych sprzedających powierzchnię reklamową w Yellow Page². Najlepsi pracownicy tej firmy potrafili poradzić sobie ze szczegółami strony technicznej druku reklamy, jednocześnie działając w szalonym tempie. Doradzali też swoim klientom i pomagali im zaprojektować odpowiednie plany marketingowe zarówno do publikacji w druku, jak i online. Sprawdzenie dopasowania do wszystkich tych typów pracy było konieczne dla dokonania pełnej oceny aplikanta.
2. Kandydat mówi Ci wprost, że nie lubi jednego z aspektów swojej pracy — jest to wspaniała wskazówka, którą czasami się ignoruje. Zapytaj dlaczego,

² Odpowiednik Panoramy Firm — *przyp. tłum.*

poproś o przykłady i poszukuj pewnych prawidłowości. Przyporządkuj te niechętnie wykonywane zadania do odpowiedniego typu pracy. Jeśli to istotna część obowiązków na oferowanym stanowisku, nie zatrudniaj takiej osoby. W ten sposób możesz zapobiec kosztownemu błędowi. Aby skierować rozmowę na ten temat, możesz również poprosić aplikanta o opisanie w jego karierze doświadczenia, którego nie uważa za szczególnie interesujące. Jedna z kandydatek powiedziała mi kiedyś, że nie ma cierpliwości do rozwiązywania problemów interpersonalnych, choć między innymi na tym miała polegać jej praca jako menedżera. Okazało się, że lepiej pasowała do profilu przedsiębiorcy — doskonale radziła sobie z wprowadzaniem nowych produktów i ostatecznie otrzymała bardziej odpowiednią, samodzielną pracę na tym polu.

3. Odpowiedzi aplikanta na jeden typ pytań wydają się krótsze lub płytsze niż pozostałe. Poprosiłem pewnego kandydata o opisanie najbardziej znaczącego problemu związanego z zarządzaniem, z jakim się spotkał, ponieważ wyzuwałem, że miał tendencje do pracy samodzielnej. Choć nie chciał tego otwarcie przyznać, jego odpowiedź była bardziej ogólnikowa, a wybrane przykłady płytsze — w porównaniu z wypowiedziami na temat indywidualnych osiągnięć. Kiedy mówił o pracy, która dawała mu satysfakcję, musiałem mu przerywać, a kiedy przeszliśmy do zadań, którymi nie był zainteresowany, trudno było z niego wyciągnąć choćby jednogminutową wypowiedź. Długość niewymuszonej odpowiedzi jest wskazówką świadczącą o zainteresowaniu i kompetencjach. Sprawdza się to szczególnie w sytuacji, gdy kandydat udzielił obszernych i szczegółowych odpowiedzi na inne pytania.

Jeśli przykłady dokonań wydają się zawierać tylko w jednej lub dwóch kategoriach, wykorzystaj pytanie wymuszające, aby przetestować inne typy pracy. Poproś kandydata o podanie przykładu najbardziej znaczącego osiągnięcia z obszaru, który Cię martwi. Może być to problem techniczny, z zakresu zarządzania, dotyczący szybko postępującego projektu czy opracowania produktu. W ten sposób stworzysz pełny profil kompetencji kandydata uwzględniający wszystkie typy pracy.

Wykorzystaj informacje zawarte w tym rozdziale, aby lepiej zrozumieć osobistą motywację różnych ludzi. Dla nabrania wprawy możesz zacząć od siebie lub członków swojego zespołu. Obserwuj, jaki typ zadań lubicie wykonywać, a nad jakimi ciężiej pracujecie. Postaw sobie kilka pytań. Co robisz najlepiej? Jakie jest Twoje ulubione doświadczenie zawodowe? Jakie typy problemów lubisz rozwiązywać? W jakiej sytuacji ostatnio wykazałeś się inicjatywą? W ten sam sposób podejdź do pewnych braków. Czym nie lubisz się zajmować? W czym jesteś słabszy? Przyporządkuj odpowiedzi do poszczególnych typów pracy i szukaj prawidłowości. Dowiesz się więcej zarówno o sobie, jak i o ludziach, których zatrudniasz.

Jeśli masz tendencje do zatrudniania ludzi podobnych do siebie, profilowanie według typów pracy pomoże Ci w przyszłości uniknąć wiążących się z tym problemów. Zawsze lepszym rozwiązaniem jest dopasowanie kandydata do wymagań

pracy niż do własnej osoby. Spójrz na wszystkich swoich podwładnych przez pryzmat typów pracy. Lepiej poznasz ich mocne i słabe strony. Dostrzeżesz też, jaki typ ludzi musisz zatrudnić, aby wypełnić ewentualne luki. Znajomość preferencji każdego członka Twojego zespołu pomoże Ci również zwiększyć ich motywację. Będziesz bowiem potrafił przydzielić im projekty odwołujące się do ich mocnych stron i zainteresowań. Kiedy spojrzysz na typy pracy w ten sposób i dzięki pewnej praktyce poczujesz się z tym podejściem komfortowo, będziesz mógł, spotykając się z kandydatami, szybko rozpoznać ich mocne strony i obszary, do których odnoszą się z niechęcią. Dzięki temu zbudujesz kompetentny i silnie zmotywowany zespół utalentowanych ludzi.

■ DOPASOWANIE WYBIEGAJĄCE POZA TYP PRACY: PORÓWNYWALNOŚĆ ZADAŃ

Kiedy jakiś czas temu poszukiwaliśmy inżynierów na wyższe stanowisko kierownicze, mój klient wyraził swoje zaniepokojenie faktem, że najlepszy kandydat wydawał się być bardziej ekspertem w kwestiach technicznych niż menedżerem. Praca wymagała natomiast w równym stopniu umiejętności technicznych i umiejętności wiążących się z zarządzaniem. Do tego dochodziły wymagania dotyczące kwalifikacji w zakresie długofalowego rozwoju produktu. Kandydat był rzeczywiście wspaniały od strony technicznej, dobrze czuł się również na polu dalekosiężnego planowania rozwoju, ale umiejętność kierowania ludźmi nie należała do jego największych atutów.

Aplikant był bardziej kompetentny, niż oczekiwano, co nie zmieniało faktu, że aspekty dotyczące zarządzania kładły się cieniem na całym jego wizerunku. Jednak sprawa sama się rozwiązała, kiedy skupiliśmy się na porównywalności. Rozmiar i złożoność jego ostatnich zadań menedżerskich były olbrzymie w porównaniu z obecnymi wymaganiami. W poprzednim miejscu pracy kandydat był zarzucony robotą, a niektóre z osób udzielających mu referencji oceniały go zbyt surowo. Nadzorował ponad 80 inżynierów za pośrednictwem 3 dyrektorów i 5 menedżerów. W rzeczywistości zbudował większość zespołu, przyjmując tę funkcję w fazie gwałtownego wzrostu. W nowym miejscu pracy podlegałoby mu o połowę mniej ludzi, a wskaźnik wzrostu był porównywalny.

Kiedy wszystko złożyliśmy w całość, porównanie stanowisk wykazało mnóstwo podobieństw. W firmie mojego klienta rozmiar zespołu był nieco mniejszy, tempo zmian takie samo, produkty odrobinę mniej złożone, co dopuszczało więcej perspektywicznego myślenia, a wymagania związane z podejmowaniem decyzji — bardzo zbliżone. Ostatecznie kandydat okazał się idealny do tej pracy.

Przynależność danej osoby do odpowiedniego profilu opisującego typy pracy nie jest jednoznaczna z tym, że może ona wykonywać tę pracę. Należy jeszcze rozważyć porównywalność stanowisk — zadania muszą być podobne w kategoriach zakresu

zarządzania, wyrafinowania, skali, złożoności i standardów pracy. Jest to zwykle dość oczywiste. Możesz na przykład spotkać wspaniałego organizatora lub koordynatora usprawnień, który zarządzał tylko pięcioma osobami, podczas gdy nowa praca wiąże się z kierowaniem 50-osobowym zespołem. Wiele tych informacji wypłynie w procesie gromadzenia faktów, ale poniższa lista pomoże Ci szybko uzyskać pozostałe niezbędne dane.

- Niech kandydat narysuje schemat organizacyjny zespołu i porówna wymogi pracy pod kątem liczebności całej grupy, liczby bezpośrednich podwładnych, typów pracowników, tempa zmian, standardów pracy i poziomu wyrafinowania systemów.
- Wykorzystaj regułę ABC, aby ocenić umiejętności interpersonalne. Przyporządkuj odpowiedzi na różne pytania dotyczące osiągnięć do następujących trzech kategorii umiejętności interpersonalnych: **A** (*Alone*) — samodzielny pracownik, **B** (*Belonging*) — działający w zespole lub **C** (*in-Charge*) — menedżer. Ta analiza szybko ujawni preferowaną przez kandydata rolę społeczną. Porównaj otrzymane wyniki i wymagania oferowanej pracy. Nie przyjmuj pracowników samodzielnych do pełnienia ważnej roli kierowniczej, jeżeli ta analiza nie pozostaje w zgodności ze wszystkimi ich dotychczasowymi znaczącymi osiągnięciami. Bądź ostrożny, jeśli samodzielni pracownicy mają na swoim koncie niewiele projektów zespołowych; i odwrotnie, nie zatrudniaj wspaniałych graczy zespołowych do ról indywidualnych zwłaszcza wtedy, gdy jest to krytyczny aspekt dla sukcesu w tej pracy. Pytaj o przykłady, jeśli dostrzeżesz jakieś braki.
- Rozważ złożoność zleceń indywidualnych i grupowych. Zwróć uwagę na zasięg zadania, wymogi techniczne, różnice w sposobie podejmowania decyzji, oczekiwania i osiągnięte rezultaty, presję i dostępne zasoby. Stanowiska mogą być na pierwszy rzut oka porównywalne, ale jedno z nich może wymagać zarządzania funkcjonującym już zespołem, a drugie — utworzenia takiej grupy od podstaw.
- Zauważ, że otoczenie firmowe dostarcza wspaniałych wskazówek dotyczących dopasowania. To „e” w akronimie SMARTe. Porównaj kulturę i otoczenie Twojej firmy oraz firmy, w której pracował kandydat. Rozważ stopień złożoności systemów, tempo, wskaźnik wzrostu sprzedaży, presję, wymagania pracy, wartości personelu, jakość systemów raportowania i oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla.
- Nie zapominaj o kwestiach finansowych i biznesowych. Porównywalność łatwo zmierzyć pieniędzmi. Czy budżety są porównywalne? Przyjrzyj się wzrostowi sprzedaży, liczbie produktów i urzędzeń, poziomowi należności i zobowiązań, zadłużeniu, potrzebom finansowym oraz poziomowi współpracujących firm (na przykład biura rachunkowe czy kancelarie prawne).

Istnieje wiele sposobów na ustalenie porównywalności. Najgorszym jest zatrudnienie osoby z tym samym typem doświadczenia w takiej samej pracy, w tej samej branży. Jest to proste i wygodne, nie wykorzystujesz jednak w ten sposób wszystkich możliwości. Ludzie, którzy nie mają nic przeciwko wykonywaniu wciąż takich samych zadań, stoją w miejscu — nie stają się wybitnymi pracownikami. Najlepsi chcą nowych wyzwań i szansy na rozwój. Profilowanie według typu pracy jest tu alternatywą. Pozwala Ci spojrzeć na kwestię porównywalności z nowej perspektywy, skupić się na rzeczywistej zawartości pracy, nie na tytułach i stanowiskach. Spełnia też wymagania wyjątkowych kandydatów, umożliwiając im rozwój, a jednocześnie minimalizując ryzyko, jakie ponosi menedżer odpowiedzialny za rekrutację.

WSKAZÓWKI POWER HIRING: WYKORZYSTANIE PROFILOWANIA WEDŁUG TYPÓW PRACY W CELU ZWIĘKSZENIA DOPASOWANIA POTRZEB PRACODAWCY I PRACOWNIKA

- ✓ Istnieją tylko cztery różne typy pracy:
 - Twórca lub strateg jest spoglądającym w przyszłość wizjonerem lub konsultantem. To osoba oferująca nowe pomysły, produkty i strategie.
 - Przedsiębiorca lub budowniczy urzeczywistnia pomysły. Jest zwykle niecierpliwy, działa szybko, lubi podejmować ryzyko i zdobywać nagrody.
 - Koordynator usprawnień lub organizator jest menedżerem zmieniającym i udoskonalającym ludzi, systemy, zasoby i procesy.
 - Producent lub technik jest osobą, która podtrzymuje firmę, zagłębia się w szczegóły, projektuje i wykonuje produkt, dostarcza dobra lub usługi oraz kontroluje jakość.
- ✓ Ludzie wkładają więcej wysiłku w pracę, którą lubią. Analiza profilu typu pracy pozwala menedżerowi odpowiedzialnemu za rekrutację szybko zidentyfikować te obszary.
- ✓ Możesz zwiększyć trafność decyzji rekrutacyjnych, przyporządkowując każdy cel SMARTe do typu pracy. W ten sam sposób należy postąpić z głównymi osiągnięciami kandydata.
- ✓ Skup się na słowach (szczególnie na czasownikach) oraz na przykładach, które kandydat przytacza, aby opisać swoje osiągnięcia. Przyporządkuj je do typów pracy.
- ✓ Dzięki zakotwiczeniu każdego celu SMARTe możesz ustalić kompetencje kandydata w ramach wąskiego zakresu typów pracy.
- ✓ Uzyskaj przykłady odpowiadające każdemu typowi pracy, aby stworzyć pełny profil kompetencji kandydata uwzględniający wszystkie kategorie. Równowaga między nimi i pewna elastyczność są wskaźnikami wzrastającego potencjału.
- ✓ Zadaj kandydatowi trzy pytania dotyczące jego ulubionego doświadczenia zawodowego, przykładów inicjatywy i problemów, które lubi rozwiązywać. Ujawnisz w ten sposób jego preferencje i motywację.
- ✓ Bądź ostrożny, jeśli preferencje i kompetencje aplikanta nie pasują do siebie. Możesz mieć do czynienia z osobą kompetentną, ale niezmotywowaną.
- ✓ Szukaj wskazówek świadczących o poziomie niechęci kandydata do konkretnego typu pracy szczególnie wtedy, jeśli jest to kluczowy aspekt dla odniesienia sukcesu na danym stanowisku. Zwróć uwagę, czy odpowiedzi na niektóre pytania nie są krótsze lub bardziej ogólnikowe niż pozostałe. Bądź ostrożny, kiedy aplikant wygłasza jakieś filozoficzne frazesy, które dobrze brzmią, ale nie przedstawiają dla Ciebie żadnej praktycznej wartości.
- ✓ Wykorzystaj klasyfikację A, B, i C (sam, w zespole, jako menedżer), aby ustalić dopasowanie oparte na preferowanych relacjach interpersonalnych.
- ✓ Oceń porównywalność zadań nawet wtedy, gdy typy pracy doskonale do siebie pasują. Rozważ typy pracowników i rozmiar zespołu, wielkość firmy i wskaźnik wzrostu, wyrafinowanie systemów, kwestie dotyczące pomiaru wyników pracy, potrzeby związane z podejmowaniem decyzji i złożoność zadań.