



DYSKRETNA SIŁA REFERENCJI

Rzetelne referencje mogą pomóc podjąć decyzję o zatrudnieniu określonego kandydata. Jeśli tak jest, to czemu w praktyce formalne sprawdzanie referencji nie jest regułą a, według naszych obserwacji, dotyczy ok. 10% rekrutacji?

Paweł Gniazdowski

Ekspert zarządzania karierą, Country Head DBM Polska

„Uzyskanie referencji ustnych jest coraz trudniejsze i coraz mniej firm decyduje się na ich zbieranie. Wynika to z niechęci pracodawców do udzielania informacji na temat byłych pracowników (możliwe kłopoty prawne lub towarzyskie), braku czasu (kwestia dodzwonienia się do menedżera) lub braku wiary, że osoby, których namiary podał kandydat rzetelnie zrecenzują jego pracę. To ostatnie to akurat nieprawda - profesjonalny „zbieracz” referencji bez trudu wyłuska wiarygodne informacje o kandydacie. Zdecydowanie kwitnie natomiast proceder „podpytywania”, czyli zbierania referencji ze źródeł własnych rekrutującego. Jeśli kandydat pracował kiedyś w firmie, w której kogoś znam, mogę przecież zadzwonić i zapytać o opinie na jego temat. Problem w tym, że z natury rzeczy trafiamy wówczas najczęściej do osób, które o kandydacie raczej słyszały niż współpracowały z nim bezpośrednio. Stąd opinie będą mocno uproszczone i oddające raczej firmowe (może przejściowe) plotki niż rzetelną ocenę. Można w ten sposób ocalić organizację przed przyjęciem kandydata, który poważnie naraził się innym w poprzedniej firmie, ale można także skrzywdzić, a zarazem pozbawić się możliwości współpracy z wartościowym profesjonalistą. Taki sposób zbierania referencji bywa ostro krytykowany. W wielu krajach (w Polsce też) istnieją kodeksy etyczne, które uznają „podpytywanie” za niewłaściwe. Uważa się, że zbieranie referencji poza wiedzą kandydata odbiera mu prawo do przedstawienia swojej perspektywy i obrony przed obmową. Zamiłowanie do „podpytywania” u polskich (nie tylko zresztą) pracodawców wynika z niejako atawistycznej wiary w przewagę informacji „tajnych” nad „jawnymi”. Pracodawcy zapominają przy tym, że jeżeli nawet źródło ich wiedzy o kandydacie jest zaufane, to niekoniecznie musi być obiektywne.”





Zmiana i integracja to główne punkty doświadczenia menedżera biznesu **Tomasza Stepka**: najpierw łączył trzy spółki pod jednym szyldem Bongrain, potem kierował przejęciem Wilkinsona przez Energizer'a, ostatnio integrował w Europie Centralnej bliźniaczo podobne firmy - Akzo Nobel i ICI. Poprosiliśmy Tomasza, aby podpowiedział, jak radzić sobie z wdrażaniem zmian w praktyce.

DBM: Trudna zmiana, trudna integracja - potrzebna komunikacja. To słuszne założenie?

Tomasz Stepek: *Przede wszystkim trzeba być fair, bo każdy z nas chce poznać prawdę. Mierzenie się z tym oczekiwaniem to często największe wyzwanie menedżerów. Ale otwartością i szczerością w procesie zmian też rządzą pewne reguły. Gdy czegoś się nie wie, komunikowanie wprost: nie wiem. Gdy nie można czegoś powiedzieć, mówmy: nie mogę powiedzieć. Gdy proponujesz gorsze stanowisko, mów: proponuję gorsze stanowisko, możesz się nie zgodzić, dostaniesz godną odprawę i wsparcie. To wszystko daje poczucie bezpieczeństwa i zaufania.*

DBM: O co jeszcze zadbać? Co jest kluczowe, gdy łączą się firmy?

Tomasz Stepek: *Myślę, że trzy rzeczy. Pierwsza to **angażowanie ludzi w zmianę**. Jak to wygląda w praktyce? Gdy budowaliśmy dział sprzedaży, szliśmy od góry: najpierw wybór dyrektora. Potem zastępców, ale już z jego udziałem. Potem menedżerów, ale już z udziałem zastępców i tak dalej. Druga: **pozyskanie dla zmiany liderów**. Zawsze ważni, w zmianie niezastąpieni, bo wszystkie oczy zwrócone są na nich, a ludzie kopiują ich zachowania. Ponad 90% pracowników swoje opinie o zmianie buduje na podstawie rozmów z bezpośrednimi przełożonymi. Jeśli ci sabotują proces, na nic zdadzą się gazetki firmowe i orędzia prezesów. Po trzeciej: **szybkie działanie**. W każdej organizacji widziałem to samo: w niepewności erozja zespołów to wirus, motywacja leci na łeb na szyję, szerzy się malkontenctwo, ludzie patrzą na siebie wilkiem. Wystarczy plotka na korytarzu, a wszyscy gotowi są wyciągać bagnety i do końca bronić własnego status quo lub atakować kolegów z łączonej firmy.*

DBM: Na co ludzie powinni być gotowi?

Tomasz Stepek: *Na trzeźwą ocenę sytuacji i chłodną kalkulację. Nie ma co się oszukiwać, dwóch takich samych działów po integracji się nie utrzyma. Zmiana niesie też elementy nieprzewidywalne, a te mogą oznaczać sytuacje nieprzyjemne i porażki. Moja największa? Przez lata pracowałem nad poprawą rentowności fabryki i rozwojem biznesu. Udało się. Ludzie zaufali, że warto harować, aby było lepiej. Firma wyszła na prostą i zaczęła przynosić zyski. Przyszła jednak fuzja, więc mniej nowoczesną fabrykę trzeba było zamknąć. A ja byłem w zespole, który to szykował i musiał zakomunikować załodze.*

KONFERENCJA KADRY – JAK BYŁO W TYM ROKU?

*„Tegoroczne KADRY były naprawdę międzynarodowe - dość wymienić delegacje z Indii, Chin, Bliskiego Wschodu oraz przedstawicieli „starej” Europy i USA. W poszukiwaniu inspiracji trafiłam na wiele wystąpień. Ciekawa była prelekcja Dyrektora Personalnej Grupy TVN Joanny Malinowskiej-Parzydło poświęcona świadomej roli HRu jako strategicznego partnera w organizacji oraz wystąpienia prof. Victora H. Vrooma o przywództwie i podejmowaniu decyzji. Czego zaś szukali pracownicy HR i czego było najwięcej? Z licznych rozmów widzę, że wciąż kluczowe są: rozwój przywództwa poprzez coaching i zarządzanie talentami. W dyskusję o talentach włączyliśmy się poprzez wystąpienie Piotra Kociołka: **„Programy dla Talentów: inwestycja w pracownika, czy może w konkurencję?”**. Dla tych z Państwa, którzy nie mogli dotrzeć na prelekcję załączamy link do nagrania (wystarczy kliknąć w zdjęcie).”*

Magdalena Siwek-Jeziorna, Business Coach DBM



REKRUTACJE – DO RAPORTU!

*„Coraz więcej działów HR składa regularne raporty ze swojej pracy – wynika z badań **„The 2010 Resourcing and Talent Planning”** zrealizowanych przez **CIPD (Chartered Institute of Personal Development)** wśród 480 największych firm w Wielkiej Brytanii. Jeszcze trzy lata temu koszty rekrutacji analizowało 51% organizacji, w ubiegłym roku już 61%. Skąd zmiana? Najprostszym wytłumaczeniem może być wszechogarniająca korporacje chęć kontrolowania wszelkiego rodzaju wydatków. Jako wieloletni szef HR dostrzegam jeszcze jedną możliwość: działy HR budują wśród pracowników świadomość znaczenia swoich projektów dla organizacji. Jak? Np. poprzez pokazanie, ile pracy, wysiłku i pieniędzy kosztuje zrekrutowanie jednego pracownika czy przeprowadzenie ocen okresowych. Raportowanie może być dobrym sposobem wskazania firmowym decydom na wagę zarządzania zasobami ludzkimi, a ponadto wymusza autoanalizę stosowanych narzędzi HRowych, dając tym samym szansę podnoszenia efektywności podejmowanych działań.”*

Do przeczytania raportu [CIPD](#) zachęca Renata Tadeusiak, wieloletni HR Manager BreBanku i szef projektów rozwojowych DBM.

WYPALENIE ZAWODOWE W CENTRUM

Centra outsourcingowe stanowią już na tyle ważny element polskiego rynku pracy, że ASPIRE i PricewaterhouseCoopers zorganizowały w Krakowie konferencję poświęconą specyfice tej branży: tendencjom, prognozom i wyzwaniom. Oprócz tematów „twardych” dotyczących biznesowych przyczyn lokowania outsourcingu w Polsce, dyskutowano o „miękkich”, HRowych problemach związanych ze specyfiką pracy centrów i zarządzania pracownikami.

„Jednym z ważniejszych problemów takich centrów może być wypalenie zawodowe. Pracujące tam osoby są inteligentne, dobrze wykształcone, znają po kilka języków. Niektóre z nich zajmują się jednak często czynnościami rutynowymi, powtarzalnymi. To może rodzić ich frustrację, a dla firmy oznaczać konkretne koszty: przeciąganie deadline’ów, brak kreatywności, zwolnienia chorobowe czy nawet sporą rotację. W trakcie konferencji dyskutowaliśmy zatem, jak zminimalizować skutki tych zjawisk” - mówi Iwona Andrews, która wspólnie z Pawłem Gniazdowskim z DBM poprowadziła warsztat **Jak rozpoznawać i radzić sobie z wypaleniem zawodowym**.



MEDIA FLASH

POLSKA GŁOS WIELKOPOLSKI • [Komentowaliśmy dane dotyczące wzrostu rynku usług outplacement w Polsce](#)

PERSONEL i ZARZĄDZANIE • [Rozpatrywaliśmy szanse i zagrożenia programów dla utalentowanych pracowników](#)

PERSONEL i ZARZĄDZANIE • [Zastanawialiśmy się, jaki sens miałyby urlopy dla „wypalonych” pracowników](#)

DZIENNIK WSCHODNI • [Zaprezentowaliśmy wyniki badań opisujące procesy rekrutacji i on-boardingu menedżerów](#)

NEWSLETTER DBM News © Copyright DBM Polska. Wiadomość została wysłana przez DBM Polska

W związku z art. 10 ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. nr 144, poz. 1204) informujemy, że wiadomość została przesłana na niniejszy adres zgodnie z wyrażoną przez Państwa zgodą. Zgoda na otrzymywanie niezamówionych informacji handlowych może być odwołana w każdym czasie poprzez wystanie maila z adresu, którego użyto podczas definiowania subskrypcji z tytułem 'rezygnacja' na adres newsletterdbm@dbm.pl

Wykorzystywanie materiałów dozwolone wyłącznie z podaniem w nich nazwy źródła.