



PRACA

PROCES REKRUTACJI

KNOW HOW 2024



PRACA



Spis treści:

5	Wstęp
6	Utrzymanie <i>status quo</i> w relacji hiring manager – rekruter
9	Rynek pracownika trwa
19	Problemy rekrutacyjne
27	Wyzwania rekrutacyjne
31	Błędy w procesie rekrutacji
48	Podsumowanie

WSTĘP

Udana rekrutacja to spore wyzwanie! I nie mówimy tu o procesie, w którym uda się znaleźć kogokolwiek na wakat w firmie, ale o pozyskaniu wartościowego pracownika, który przepracuje co najmniej rok. Trudności wynikają z obiektywnych okoliczności na rynku pracy, a także z organizacji procesu w samej firmie. A tutaj ważne są zarówno procedury, jak i współpraca pomiędzy rekruterami i managerami, czyli przyszłymi szefami nowych pracowników.

We współpracy z agencją Minds&Roses przeprowadziliśmy badanie, którego celem było zidentyfikowanie największych problemów, błędów i wyzwań stojących dzisiaj przed rekruterami i managerami. Było ono zrealizowane na przełomie 2023 i 2024 roku oraz zostało podzielone na dwa etapy: ilościowy i jakościowy. W badaniu jakościowym przeprowadziliśmy 12 wywiadów indywidualnych. Połowa ankietowanych to managerowie, czyli osoby, które zlecają działowi HR znalezienie pracownika. Druga grupa to rekruterzy, którzy bezpośrednio zajmują się poszukiwaniem kandydatów. Do badania wybrano przedstawicieli firm o zróżnicowanej wielkości, zatrudniających blue i/lub grey collars oraz takie, które mają w swojej strukturze wydzielone działy/osoby zajmujące się rekrutacją. W badaniu ilościowym (CATI) wzięło udział 300 respondentów. Połowę z nich stanowili pracownicy HR, a połowę hiring managerowie.

Zapraszamy do lektury raportu, który omawia wyniki badania i na ich podstawie sugeruje rozwiązania, mogące pomóc wielu firmom w ich procesach rekrutacyjnych.

**Czy możemy sobie pozwolić
na utrzymanie *status quo*
w relacji hiring manager
– rekruter?**



Maja Gojtowska

Na przestrzeni ostatnich lat rynek pracy zmienił się nie do poznania. Utrzymujące się od lat niskie bezrobocie, rosnąca liczba pracodawców stale poszukujących nowych talentów, zmiana oczekiwań kandydatów i pracowników wobec miejsca pracy, koniec kultu pracy to *de facto* początek wyzwań, z którymi mierzą się duety hiring managerów i rekruterów. Jeśli dodamy do tego częste budowanie oczekiwań wobec procesu rekrutacyjnego czy samych kandydatów przez pryzmat rekrutacyjnych doświadczeń managerów sprzed 5, 10, 15, ba czasem nawet 20 lat, mamy gotowy przepis na kryzys.

Obserwując od lat relacje hiring managerów i rekruterów, myślę, że bardzo dużo jest w ich pracy pośpiechu związanego z kolejnymi terminami, frustracji spowodowanej brakiem odpowiednich kandydatów czy ich trudnych do zaakceptowania zachowań. Managerowie nie mają również świadomości, jak ważna jest ich rola w dzisiejszych procesach rekrutacji. Badanie OLX na poziomie deklaratywnym pokazuje duży szacunek i zadowolenie hiring managerów i rekruterów z wzajemnej współpracy. Gdy jednak wczytamy się w dane, widzimy sporo trudności w ich relacji.

Dorzuciłabym do tego brak pomiaru satysfakcji z wzajemnej współpracy oraz brak czasu na jej ewaluację.



Problemem jest elastyczność obu stron w podejściu do wymagań wobec kandydatów, terminowość, zrozumienie rynku pracy, praca na jasnych procedurach zatrudnienia i trzymanie się tych zasad w całym procesie.



Jak wiele duetów hiring manager – rekruter ma czas, siłę i chęć na omówienie tego, co w procesie rekrutacji zagrało, nie do końca zagrało oraz obszarów, które wymagają absolutnej poprawy?

Czy rozmawiają o tym, co zrobią inaczej przy okazji kolejnej rekrutacji na podobne stanowisko? Wyzwania, z którymi mierzą się w procesach rekrutacyjnych hiring managerowie i rekruterzy, wymagają *de facto* zdefiniowania ich ról, odpowiedzialności i zbudowania relacji na nowo.

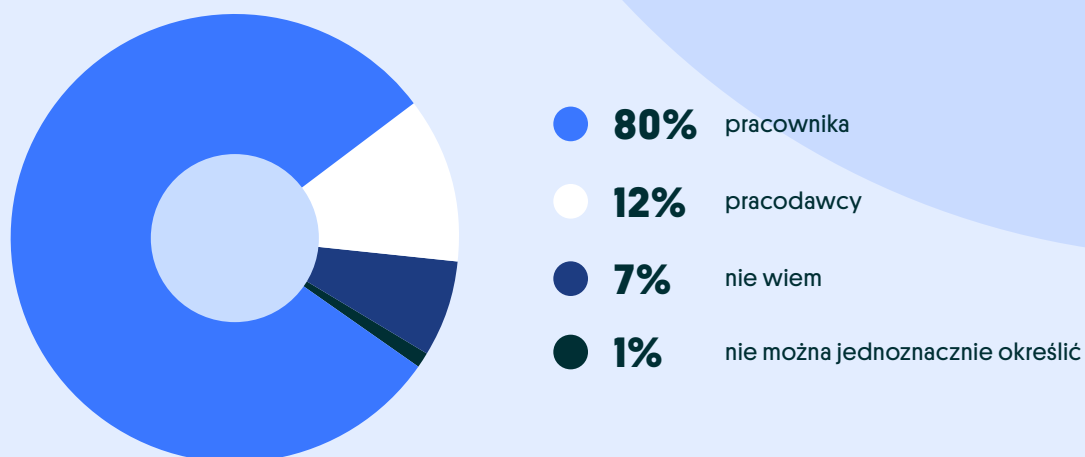
To bez dwóch zdań czasochłonne zadanie, które wiązać się będzie z edukacją, ale chyba przede wszystkim z pracą nad przekonaniem tych dwóch stron na temat tego, jak proces rekrutacyjny powinien wyglądać. Tylko czy usprawnienie procesów rekrutacyjnych jest w ogóle bez tego możliwe?

Sprawna, transparentna, szczerą współpracą na linii hiring manager – rekruter ma przełożenie na szybkość, efektywność i koszty całego procesu. Tylko dbając o, analizując i przepracowując relację pomiędzy biznesem a rekrutacją, jesteśmy w stanie zatrudniać kandydatów szybciej niż konkurencja, podnosząc u nich zaangażowanie i motywację do pracy jeszcze przed pierwszym dniem, a dodatkowo zmniejszając koszty całego procesu.

Rynek Pracownika

Zdaniem większości badanych początek roku 2024 to zdecydowanie rynek pracownika.

Czy obecny rynek pracy jest rynkiem pracodawcy czy pracownika?



Wysokie oczekiwania kandydatów minimalnie częściej wskazywali pracownicy HR, czyli osoby, które częściej zaangażowane są w proces rekrutacji do różnych działów.

Badani zauważają także, że rynek pracy jest dynamiczny – 80% z nich zauważa zmiany na przestrzeni ostatnich lat. Dotyczą one przede wszystkim wzmocnienia pozycji pracowników, ich oczekiwań i wymagań, ale także kompetencji. Wśród zmian na rynku wskazywany jest także brak chętnych osób do pracy.

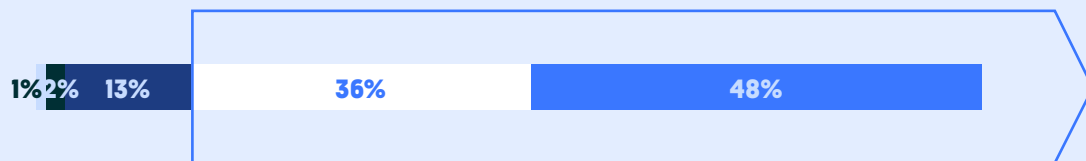
Miejsce na Twoje notatki _____



Nie jest łatwo na rynku. Każdy kandydat chce zarabiać jak najwięcej, a z drugiej strony mamy wrażenie, że rynek został już trochę wydrenowany. Odzew na ogłoszenia rekrutacyjne nie jest taki, jak byśmy się spodziewali. Pamiętam, że po publikacji oferty 3 lata temu zdarzało się, że otrzymywaliśmy nawet po 100 aplikacji. Natomiast teraz jest przynajmniej o połowę mniej.

[wypowiedź swobodna uczestnika badania]

Czy w przeciągu ostatnich kilku lat rynek pracy zmienił się?



N=251

- Nie wiem, trudno powiedzieć
- Zdecydowanie nie zmienił się
- Raczej nie zmienił się
- Raczej zmienił się
- Zdecydowanie zmienił się

Miejsce na Twoje notatki _____

W jakim kierunku nastąpiły zmiany?

- wypowiedzi spontaniczne

N=300



HR



HM

oczekiwania kandydatów ogólnie	24%	20%	27%
pracownik dyktuje warunki, rynek pracownika	23%	25%	21%
kompetencje, wykwalifikowanie pracowników, brak specjalistów	17%	19%	15%
brak chętnych do pracy	16%	15%	16%
oczekiwania finansowe pracowników, wynagrodzenia	9%	9%	9%
podejście pracownika do pracy	9%	7%	10%
ciężko pozyskać pracownika – ogólnie	4%	5%	6%
inne	11%	12%	10%
nie wiem	1%	2%	-

Badani wskazują, że konsekwencją takiego stanu rzeczy są wydłużające się procesy rekrutacyjne oraz niski współczynnik odpowiedzi na publikowane ogłoszenia z ofertami pracy.



Konrad Grygo

Analitik biznesowy OLX Praca

Mimo powyższego warto zwrócić uwagę na to, że od wiosny 2022 roku na rynku pracy widoczny był wyraźny wzrost zainteresowania po stronie poszukujących nowego zatrudnienia. Przez kilkanaście miesięcy w OLX pracodawcy co miesiąc otrzymywali o kilkanaście, aż do kilkudziesięciu procent więcej odpowiedzi na swoje ogłoszenia w ujęciu rok do roku. W 2023 roku średnia liczba odpowiedzi na ogłoszenia z segmentu blue collar wyniosła 20 [wzrost o 46 proc. w ujęciu rdr], a w segmencie grey collar 27 [wzrost o 47 proc. w ujęciu rok do roku]. Od początku 2024 roku trend utrzymywał się na podobnym poziomie, jednak stabilizująca się sytuacja makroekonomiczna i geopolityczna pozwalają oczekiwać, że w drugim półroczu podwyższona aktywność kandydatów może nieco wyhamować.



Ada Latańska

Talent acquisition manager, Żabka Polska

Świadomość hiring managerów związana z rynkiem pracy i rzeczywistością rekrutacyjną wzrasta z każdym rokiem. Jeszcze nigdy świat wokół nas nie zmieniał się tak szybko, co sprawia, że dziś bardziej, niż kiedykolwiek wcześniej musimy obserwować otoczenie i elastycznie dostosowywać się do sytuacji. Rozwój technologii, globalizacja rynków, zmieniające się preferencje kandydatów oraz wprowadzanie nowych modeli pracy, takich jak praca zdalna czy elastyczne godziny, to tylko kilka z czynników, które wpływają na dynamikę zmian w środowisku pracy.

W dobie silnej konkurencji o najlepszych kandydatów współczesny hiring manager wchodzi w rolę ambasadora swojego obszaru biznesowego, promuje wartości i kulturę organizacyjną, przyciągając najlepsze talenty do zespołu. Rolą zespołów odpowiedzialnych za rekrutację jest dostarczenie managerom wiedzy o realiach rynkowych i nieustanna praca nad dostosowaniem strategii rekrutacyjnych do nowej rzeczywistości. Stałe monitorowanie trendów pozwala na szybkie dostosowanie się do nowych warunków i utrzymanie konkurencyjności na rynku rekrutacyjnym.

W Grupie Żabka stawiamy na edukację i promowanie postaw wpływających na doświadczenie kandydata w procesie rekrutacji. Aby skutecznie monitorować nastroje rynkowe, wprowadziliśmy ankiety dla kandydatów po procesie rekrutacyjnym. Monitorujemy nie tylko ogólną satysfakcję z procesu, ale też takie aspekty, jak informacje dostarczone przed spotkaniem, atmosferę w trakcie rozmowy, przygotowanie managera i rekrutera oraz otrzymanie feedbacku. Na podstawie ankiet jesteśmy w stanie szybko reagować na potrzeby naszych kandydatów, a także analizować odpowiedzi w odniesieniu do konkretnych grup stanowisk. Wynikami ankiet dzielimy się z hiring managerami oraz wykorzystujemy je do planowania szkoleń. Na ich podstawie przygotowaliśmy cykl warsztatów Akademia Talent Acquisition, do których zaprosiliśmy m.in. zewnętrznych ekspertów. Celem było lepsze zrozumienie trendów na rynku pracy, poznanie benchmarków oraz „wejście w buty” kandydata i zaprojektowanie procesu rekrutacji zgodnie z best practice. Organizowanie regularnych szkoleń i spotkań dla hiring managerów pozwala na aktualizację wiedzy na temat najlepszych praktyk rekrutacyjnych.

Podsumowując, zaangażowani hiring managerowie stanowią klucz do sukcesu w przyciągnięciu i utrzymaniu najlepszych talentów w organizacji. Wysiłek włożony w budowanie świadomości managerów jest inwestycją z wysoką stopą zwrotu. Dzięki działaniom edukacyjnym firma może zbudować pozytywny wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy oraz utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku pracy.



MATERIAŁ DODATKOWY

Scenariusz webinaru lub spotkania na żywo z hiring managerami

Jedną z najprostszych form edukacji hiring managerów na temat zmian na rynku pracy są webinary edukacyjne, w które włączać można różne formy ćwiczeń aktywizujących grupę. Jak takie spotkanie może przebiegać? Oto przykładowa agenda:

Założenia

- Spotkanie odbywa się online lub offline.
- Oprócz wysłuchania prezentacji uczestnicy są aktywizowani poprzez dodatkowe pytania. Aby aktywizacja i omówienie wyników przebiegły sprawnie, warto skorzystać z narzędzi typu: Menti lub Slido. W przypadku spotkania offline ćwiczenia aktywizacyjne przeprowadzić można z pomocą karteczek post-it.



Miejsce na Twoje notatki

Propozycja agendy spotkania

Najpierw zbij perspektywę uczestników i omów sytuację wyjściową na rynku.

- Dyskusja „jakimi słowami opiszesz obecną sytuację na rynku pracy?”

[celem pytania jest pierwsza aktywizacja uczestników i zwrócenie ich uwagi na zmiany, które dzieją się na rynku pracy].

- Omówienie zmian na rynku pracy w przestrzeni ostatnich 40 lat:
 - Niskie bezrobocie,
 - Wzrost konkurencji,
 - Zmiany pokoleniowe i społeczne – omówienie nowego podejścia pracowników do pracy i zwrócenie uwagi na różnice pokoleniowe
 - Zjawisko kandydatów pasywnych,
 - Oczekiwania kandydatów wobec pracodawców – omówienie ogólnodostępnych badań rynkowych.

[Nie jest to lista zamknięta! Listę najważniejszych zmian na rynku pracy warto tworzyć w odniesieniu do biznesowej specyfiki danej organizacji. W przypadku firm, które zatrudniają kandydatów z Europy Wschodniej – ważnym czynnikiem będzie wojna w Ukrainie, w przypadku organizacji poszukujących kandydatów, którzy masowo emigrują do pracy na Zachód – ważne będzie omówienie tego wątku].



Miejsce na Twoje notatki _____

Propozycja agendy spotkania

Pokaż sytuację wewnątrz firmy.

- Dyskusja „stan rekrutacji w naszej firmie”.

[Zainicjowanie rozmowy, której celem jest określenie za pomocą aplikacji lub na karteczce post-it, ile trwa średnio proces rekrutacyjny w firmie, jaką liczbę aplikacji średnio analizuje zespół HR itp. Uczestnicy mogą też określać najbardziej problematyczne etapy procesów rekrutacji, tzw. wąskie gardła. Wszystko po to, by w kolejnej części spotkania poznać faktyczne statystyki].

- Jak z sytuacją na rynku pracy radzi sobie nasza firma? - omówienie najważniejszych statystyk rekrutacyjnych, takich jak:
 - liczba aplikacji otrzymywanych w procesie,
 - liczba aplikacji jakościowych otrzymywanych w procesie,
 - średni czas trwania procesu.

Co możemy robić inaczej?

- Dyskusja „czas się zmienić”

[Zainicjowanie rozmowy, której celem jest zebranie pierwszych pomysłów zmian, usprawnień, które hiring managerowie sami proponują wprowadzić].



Miejsce na Twoje notatki _____

Propozycja agendy spotkania

Co możemy robić inaczej?

- Jakie zachowania hiring managerów budują pozytywne doświadczenia kandydatów?
 - Praca nad ogłoszeniem o pracę.
 - Wsparcie promocji ogłoszeń o pracę w prywatnych kanałach social media hiring managera.
 - Zachowania w trakcie procesu.
 - Analiza aplikacji.
 - Umawianie spotkań.
 - Zachowanie na spotkaniach.
 - Informacja zwrotna.
 - Zachowanie w okresie preboardingu.



Jak w każdym punkcie powyżej nie jest to lista zamknięta. Jest to właściwy moment na zaproponowanie hiring managerom wszystkich rekomendacji ze strony zespołu rekrutacji, które wpłyną pozytywnie na proces rekrutacji. Czy wszystkie zyskają pełną akceptację i zostaną entuzjastycznie przyjęte przez uczestników? Nie! Będzie to jednak okazja do rozmowy.



Maja Gojtowska

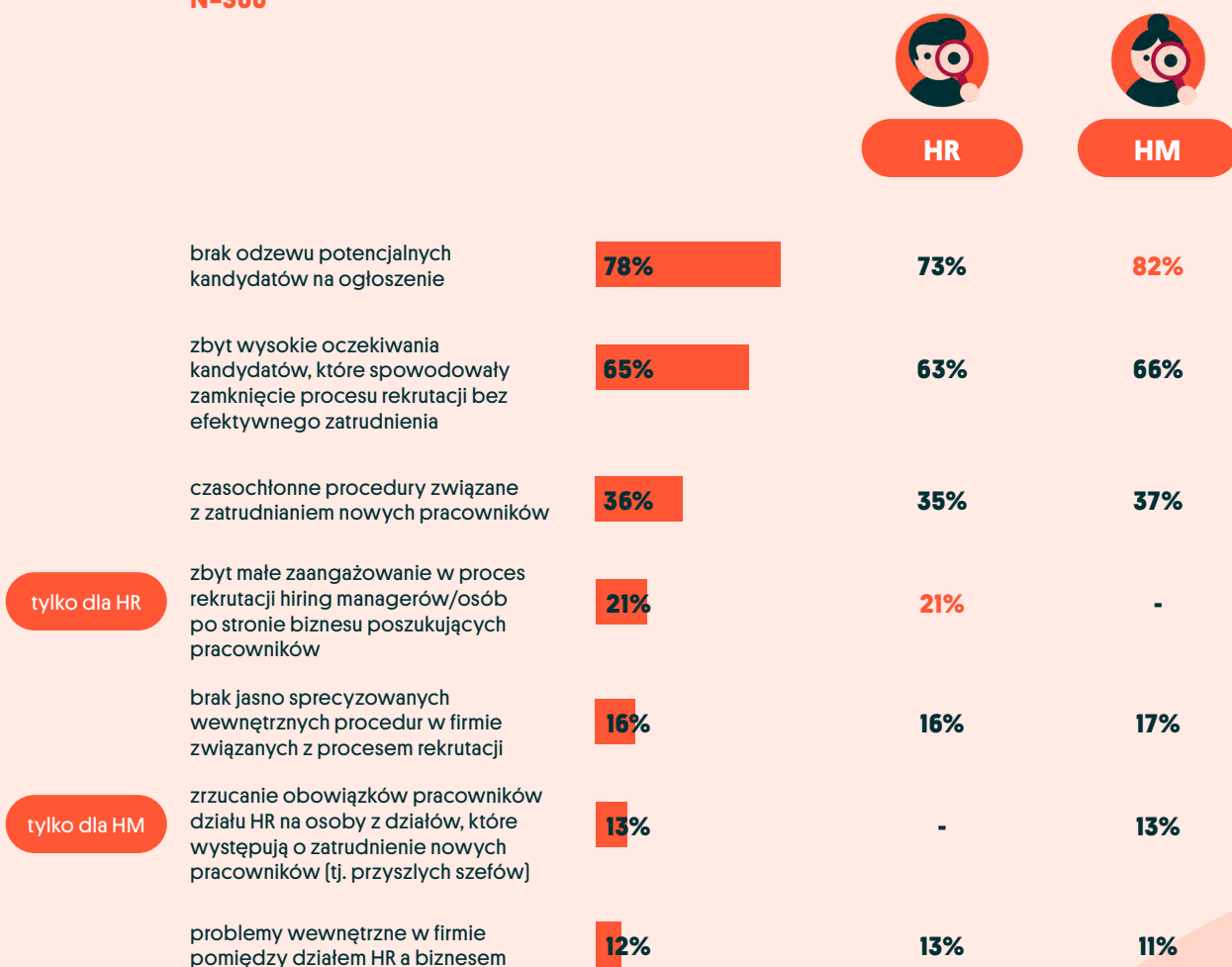
Stosując właśnie taki scenariusz, od lat pracuję z hiring managerami i rekruterami organizacji w Polsce i na świecie. Warsztat prowadzony na jego podstawie zawsze wzbudza emocje i sprawia, że dyskusja na temat zmian w procesie rekrutacji odżywa w organizacji oraz daje, tak bardzo potrzebne, paliwo do zmian.

Problemy rekrutacyjne

Zdecydowanie największym problemem w procesie rekrutacji jest brak zainteresowania ofertą wśród potencjalnych pracowników i brak wystarczającej liczby odpowiedzi na ogłoszenie. Kolejną często wskazywaną przeszkodą są zbyt wysokie oczekiwania kandydatów. Skutkuje to wówczas zamknięciem rekrutacji bez zatrudnienia poszukiwanej osoby.

Problemy wewnętrzne i zewnętrzne w procesie rekrutacji

N=300



Miejsce na Twoje notatki _____



21%

rekruterów wskazuje na zbyt małe zaangażowanie managerów w proces rekrutacji

A przecież od zaangażowania managera i dobrej współpracy z HR zależy efektywność rekrutacji, praktycznie na każdym jej etapie. Począwszy od wspólnego określenia wymaganych kwalifikacji poszukiwanego pracownika, poprzez wypracowanie treści atrakcyjnego i precyzyjnego ogłoszenia, po sprawne i szybkie reagowanie na odpowiedzi od kandydatów. A czasami także konieczność elastycznej modyfikacji oczekiwań, jeśli okazuje się, że liczba aplikacji jest niesatysfakcjonująca.

Miejsce na Twoje notatki _____



Nicole Tomanek

Head of People & Culture, AskHenry

Czy tego chcemy, czy nie, rekrutacja jest pracą zespołową. A przynajmniej ta dobra rekrutacja. Jednym z większych grzechów rekruterów jest wchodzenie w rolę wykonawcy, który „nie robi problemu” i „nie zadaje pytań”. Błąd!

Rekruter, który jest w stanie skutecznie zaangażować hiring managera do procesu rekrutacji, to rekruter asertywny i stanowczy. Zgłoszenie zapotrzebowania na zatrudnienie to tak naprawdę otwarcie się hiring managera na nowe obowiązki, a nie oddelegowanie zadań. „Wykonawczą” postawą rekruterzy doprowadzają tylko do tego, że mijają się z oczekiwaniami co do profilu danej roli, a przez pojawianie się i znikanie bez regularnych spotkań narażają się na zarzut o bezczynność.

Rekruter powinien jasno zakomunikować zasady współpracy, biorąc pełną odpowiedzialność za proces. Powinien zadeklarować swoje oczekiwania względem hiring managera i poinformować go o negatywnych konsekwencjach ich złamania np. zwłoka czasowa po stronie managera może spowodować utratę kandydata albo niską wartość candidate experience, co wpływa na ocenę pracodawcy.

Osoba zatrudniająca powinna być widoczna i zaangażowana w proces rekrutacji. W końcu nikt nie chce współpracować z mistycznym szefem, który nie pokusił się nawet o napisanie wiadomości, publikację w SM ani wejście na spotkanie rekrutacyjne. Bo jak ocenić potencjał współpracy z taką osobą?

Wśród zauważanych przez hiring managerów problemów wysoką wartość uzyskały także odpowiedzi „brak odzewu potencjalnych kandydatów na ogłoszenie” oraz „zbyt wysokie oczekiwania kandydatów, które spowodowały zamknięcie procesu rekrutacji bez efektywnego zatrudnienia”. Być może edukacja, a także odpowiednia komunikacja i współpraca pozwoliłaby uniknąć tych dwóch czynników?

Prawie

30%

badanych zadeklarowało, że w ich firmie nie ma jasno zdefiniowanych procedur rekrutacji nowych pracowników

Nie mamy żadnych procedur – częściej odpowiadali:

- hiring managerowie, którzy szukają nowych pracowników raz w miesiącu – 41%+ vs 23% [cały rok] i 17% [kilka razy w miesiącu],
- pracownicy HR, którzy w ciągu ostatniego kwartału przeprowadzili od 5 do 10 nowych rekrutacji [48%+].

Posiadanie jasno zdefiniowanych procedur (w tym precyzyjne określenie osób, które są odpowiedzialne za dany etap) znacznie usprawnia rekrutację i eliminuje ryzyko błędów. Czynniki te mają mniejsze znaczenie w firmach o stosunkowo prostej rekrutacji (np. szukających pracowników do łatwych prac fizycznych).

Na rynku pracownika znaczenie ma także czas. Przy niskiej liczbie aplikacji konieczne jest szybkie reagowanie na spływające zgłoszenia, bo kandydaci „znikają z rynku”. A tymczasem ponad 35% badanych wskazywało jako problem czasochłonność procedur związanych z zatrudnianiem nowego pracownika.

Miejsce na Twoje notatki _____



Przede wszystkim trzeba szybciej działać. Kiedyś kandydatowi można było dać odpowiedź w przeciągu tygodnia, nawet dwóch i to było normalne, a teraz odpowiedź trzeba dać zazwyczaj max. w 3 dni, ale to jest takie naprawdę max. Ja zazwyczaj po spotkaniu, kiedy menedżer już wie, że chce zatrudnić pracownika, dzwonię już na kolejny dzień z ofertą, bo nie ma na co czekać. Naprawdę kandydaci bardzo szybko uciekają z rynku.

[wypowiedź swobodna uczestnika badania]

Najbardziej czasochłonny proces rekrutacji

N=300



HR



HM

	HR	HM
spotkania z kandydatami	36%	33%
selekcja nadesłanych aplikacji i CV	20%	17%
ustalenie charakterystyki/profilu poszukiwanego pracownika	10%	11%
uzyskanie zgody wewnątrz firmy na zatrudnienie pracownika	7%	8%
podjęcie decyzji – wybór nowego pracownika	7%	8%
przygotowanie feedbacku/ informacji zwrotnej dla nieprzyjętych kandydatów	5%	5%
praca nad ostateczną wersją ogłoszenia	5%	5%
inny	3%	3%
żaden	7%	9%
trudno powiedzieć	1%	1%

W przypadku selekcji nadesłanych aplikacji możliwa jest częściowa automatyzacja tego procesu, a w przyszłości jeszcze większe wykorzystanie narzędzi AI.



Ewa Jakimowicz

T-Mobile Polska S.A. #MagentaTeam Expert Team Lead
– Talent Acquisition & Employer Branding

W T-Mobile Polska mamy rozpisany proces krok po kroku – z instrukcjami, materiałami video, przykładami wiadomości i pytań. Każdy hiring manager z #MagentaTeam ma do niego dostęp online. Dodatkowo może zapisać się na szkolenia z procesu czy kompetencji rekrutacyjnych, a gdy rozpoczyna poszukiwania nowej osoby najpierw spotyka się z rekruterem/rekruterką, żeby ustalić wszystkie kroki i przypomnieć sobie co i jak. Dzięki temu mamy proces rekrutacji, w którym wszyscy wiedzą co robić, decyzje podejmowane są szybko, a kandydaci/kandydatki spotykają się od razu z przyszłym przełożonym/przełożoną.

Co więc zajmuje najwięcej czasu? Indywidualne podejście do kandydata/kandydatki: analiza przesłanych profili i oczywiście spotkania. W końcu życie to rozmowy i to one pomagają nam w jak najlepszym poznaniu się wzajemnie. Wszystko inne można zautomatyzować: krótki formularz z najważniejszymi pytaniami przy aplikacji, test badający kompetencje i dostarczający wskazówek dot. rozwoju, notatki od HM w systemie z informacją do feedbacku czy narzędzie do wysyłania wiadomości, żeby nikt nie został bez informacji zwrotnej.



Magdalena Morgaś

Recruitment & Employer Branding Manager, UNIQA

W dobie, gdzie fraza „sztuczna inteligencja” odmieniana jest przez wszystkie przypadki, osoby odpowiadające za realizację procesów rekrutacyjnych nie mogą pozostać bierne. Czy AI jest lekiem na całe zło? Na pewno nie jest receptą na wolumenowe i powtarzające się rekrutacje, gdzie liczba aplikacji nie idzie w parze z ich jakością. Kandydaci aplikują na wiele podobnych ogłoszeń, nie wczytując się w stawiane im wymagania czy opis warunków zatrudnienia. W takich przypadkach na ratunek przychodzą narzędzia, takie jak voicebot, które usprawniają proces selekcji, wkładając w ręce rekrutera tylko tych kandydatów, którzy wpisują się w brzegowe oczekiwania. Dzięki temu już pierwszy kontakt na linii kandydat-rekruter jest jakościowy, nastawiony na zweryfikowanie wzajemnych wymagań (tzw. „miękkich”) i potwierdzenie dopasowania.

W UNIQA zakończyliśmy fazę testów voicebota, którego wdrożymy do dwóch punktów procesu rekrutacji na stanowiska Doradca/Doradczyni ds. ubezpieczeń i Młodszy/Młodsza Specjalista/Specjalistka ds. obsługi ubezpieczeń: pierwsza selekcja oraz ponowny kontakt z kandydatami, którzy spełnili brzegowe oczekiwania, a nie mieli możliwości, aby przejść do kolejnego etapu rekrutacji, ponieważ została ona zakończona. Wyniki testu są obiecujące: pozyskanie 62% kandydatów, którzy spełnili wszystkie wymagania i skrócenie pierwszej rozmowy z kandydatem do 5 minut.



Wyzwania rekrutacyjne, czyli co jest dzisiaj najtrudniejsze?



1/10

badanych (HR i managerowie) deklaruje, że nie ma nic trudnego w procesie rekrutacji

To zaskakująco wysoki odsetek, biorąc pod uwagę inne wnioski z tego raportu. Wydaje się bowiem, że nadal proces udanej rekrutacji stanowi dla firm wyzwanie. Począwszy od uzyskania satysfakcjonującej liczby aplikacji, po znalezienie wartościowego pracownika, który przepracuje w firmie co najmniej rok.

Najtrudniejsze etapy rekrutacji

N=300

		 HR	 HM
podjęcie decyzji – wybór nowego pracownika	22%	21%	23%
spotkania z kandydatami	19%	18%	20%
selekcja nadesłanych aplikacji/CV	16%	13%	19%
ustalenie charakterystyki/profilu poszukiwanego pracownika*	14%	17%	12%
przygotowanie feedbacku/informacji zwrotnej dla nieprzyjętych kandydatów	5%	5%	6%
uzyskanie zgody wewnątrz firmy na zatrudnienie pracownika	5%	7%	3%
prace nad ostateczną wersją ogłoszenia	3%	4%	3%
inny	2%	1%	3%
żaden	12%	13%	11%
trudno powiedzieć	1%	1%	1%

Miejsce na Twoje notatki _____

*Częściej wskazywany etap przez pracowników HR, którzy szukają nowych pracowników raz w miesiącu [26%] niż kilka razy w miesiącu i ciągle – cały rok [13%]

Okazuje się, że najtrudniejsze jest... podjęcie ostatecznej decyzji o zatrudnieniu. Może to wynikać z tendencji do poszukiwania „kandydata idealnego”. Ale takich na rynku raczej nie ma, a przedłużający się proces rekrutacji oznacza ryzyko, że tych „prawie idealnych” zatrudni ktoś inny.

14%

badanych wskazało na trudność z określeniem charakterystyki/profilu poszukiwanego kandydata

”

Są managerowie, którzy nie dają od siebie nic, a oczekują „ja chcę takiego człowieka, jak Patryk”. No i tyle. No więc ja wtedy jestem od tego, żeby powiedzieć „nie, nie, nie, usiądziesz, spiszysz tam wymagania, porównamy sobie je, przegadamy i wtedy będziemy szukali drugiego Patryka”. Dla mnie taki insight, że szukasz Patryka, to nic ciekawego i nic istotnego, co pomoże mi w pracy.

[wypowiedź swobodna uczestnika badania]

To kluczowa kwestia, bo pozwala odpowiedzieć na pytanie: kogo tak naprawdę szukamy? Jako kwestię problematyczną częściej ten czynnik wskazywali rekruterzy niż managerowie. A wśród pracowników HR częściej ci [26%], którzy szukają nowego pracownika średnio raz w miesiącu, niż ci, którzy rekrutują częściej lub ciągle, przez cały rok [13%].

Miejsce na Twoje notatki _____



Edyta Leśniewska

Szefowa HR, HR Konsultantka

Co ciekawe, mimo złożoności i różnorodności etapów rekrutacyjnych jedna na dziesięć osób nie dostrzega w nich większych problemów.

Managerowie i pracownicy HR czują się pewniej w rekrutowaniu, kiedy mają odpowiednie szkolenie, doświadczenie i dobrze współpracują. To pokazuje, że w teorii można bardzo dobrze przygotować proces rekrutacyjny. Jednak wprowadzenie go w życie bywa trudne.

Badania pokazują, że największym wyzwaniem jest podjęcie decyzji o zatrudnieniu nowego pracownika. To nigdy nie jest proste. W praktyce widzę zarówno osoby z mniejszym lub większym doświadczeniem, które podejmują decyzje odważniej. Chodzi tu o umiejętność podejmowania decyzji na podstawie dostępnych informacji, mimo obaw i niepewności. I wzięcie odpowiedzialności za nią.

Managerowie często boją się, że będą źle oceniani. Zdarza się, że zbyt dużo uwagi poświęcają temu, czego nowy pracownik nie potrafi i pomaganiu mu. To może sprawić, że zapominają o własnych zadaniach.

Zaskakuje mnie jednak to, że spotkania z kandydatami i selekcja CV są nadal uważane za trudne. Tym bardziej, że tylko 5% respondentów uważa przygotowanie informacji zwrotnej dla odrzuconych kandydatów i uzyskanie zgody na zatrudnienie pracownika za wymagające. Moje doświadczenia zawodowe są w tej kwestii inne.

Cieszy mnie jednak fakt, że 12% respondentów nie widzi żadnych problemów. Choć tempo w jakim dzisiaj żyjemy sprawia, że popełniamy więcej błędów. To zwinne podejście [agile] napawa optymizmem i skupia naszą uwagę na rozwiązaniach zamiast na porażkach.

Błędy rekrutacyjne, czyli co poszło nie tak...



Ogłoszenia

W wywiadach indywidualnych rekruterzy [częściej niż managerowie] zauważali konieczność dostosowania procesów rekrutacyjnych [w tym komunikacji] do potrzeb/specyfiki pokolenia Z.



Tych ludzi trzeba czasami nawet zachęcić do samej rozmowy rekrutacyjnej, przekonać ich. Oferta musi w sobie zawierać dodatkowe wartości, szeroki wachlarz benefitów, a nie tylko pracę samą w sobie. To pokolenie ma inne potrzeby, zadaje inne pytania, jest inaczej ukonstytuowane w kontekście ja – rynek pracy. Proces rekrutacyjny trzeba pod nich trochę dostosować, bo jeżeli ktoś tego nie zrobi, to z miejsca może być nazwany „boomerem”.

[wypowiedź swobodna uczestnika badania]

Jednocześnie jednak treść ogłoszenia/szczegóły oferty (poza nielicznymi wyjątkami) powinny być zrozumiałe dla wszystkich pokoleń na rynku pracy. To rodzi trudność, zwłaszcza, że ponad połowa pracowników firm pracuje na gotowych schematach ogłoszeń. Najczęściej dopasowanych pod miejsce ich publikacji online.

Miejsce na Twoje notatki _____

Czy w firmie są gotowe schematy/szablony ogłoszeń?



Nie wiem, nie orientuję się



Nie mamy żadnych schematów, każde ogłoszenie przygotowywane jest od podstaw



Czasami na szablonach, czasami generowane są od podstaw

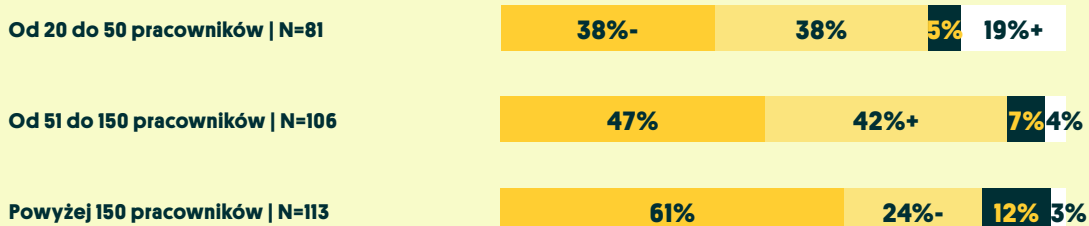
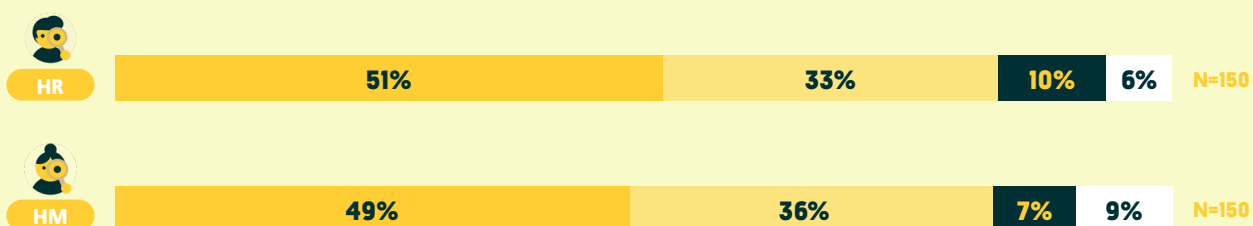


Tak, pracujemy na gotowych schematach

Do korzystania z gotowych szablonów najczęściej przyznają się managerowie, którzy rekrutują kolejną osobę na to samo stanowisko. Ale nawet w tych firmach, gdzie ogłoszenie tworzone jest każdorazowo od podstaw, pojawiają się ryzyka. Rekruterzy mogą nie do końca rozumieć specyfikę danego stanowiska, a managerowie mają kłopot z klarownym jej zdefiniowaniem. Ta trudność jest oczywiście różna w zależności od rodzaju stanowiska. Określenie wymagań dla pracowników wysoko kwalifikowanych i tych wykonujących najprostsze, powtarzalne czynności – nie jest trudne. Okazuje się, że najbardziej problematyczne są stanowiska średniego szczebla, gdzie dużą rolę odgrywają kompetencje miękkie. Często trudne do opisania.

Miejsce na Twoje notatki _____

Odpowiedzialność za przygotowywanie ogłoszeń



W co drugiej firmie za przygotowanie treści ogłoszenia odpowiada dział HR, a zaangażowanie managerów w ten proces zależy od wielkości firmy. W tych największych managerowie robią to najrzadziej.

Miejsce na Twoje notatki _____



Katarzyna Kowalska

Menedżerka ds. Rekrutacji Operacyjnych, Jeronimo Martins

Bycie rekruterem to nie tylko nabycie wiedzy o narzędziach, procesach czy biznesie. To ciągle gromadzenie doświadczeń, uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach, uzupełnianie wiedzy o rynku i społeczeństwie. Elastyczność jest tu kluczowa – nie tylko ta do zdobywania wiedzy, ale również do porzucania wypracowanych schematów na rzecz nowych rozwiązań.

Kontakt z biznesem jest nieodzowny, nie tylko pod kątem badań potrzeb, ale także wzajemnej edukacji w obszarze oczekiwań wobec pracodawcy. Rekruter z pierwszej ręki otrzymuje informacje dotyczące oczekiwań kandydata i dzieli się nimi z biznesem.

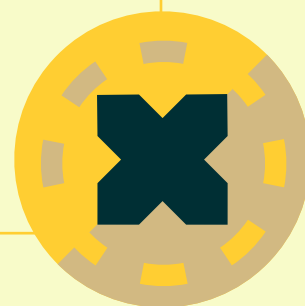
Pierwszym skojarzeniem z pracą rekrutera są ogłoszenia. Niby rzecz banalna, a tak naprawdę to efekt wielogodzinnej pracy, zbierania danych i dopasowania ich do odbiorcy. Warto też pamiętać, że ogłoszenia mają swoją żywotność i warto je regularnie aktualizować.

W dużym skrócie rekrutacja w biznesie to trochę jak szukanie najlepszych aktorów do obsadzenia naszego filmu. Trzeba wiedzieć, kogo szukać, jak ich przyciągnąć i przekonać, żeby dołączyli do twojej ekipy. Ale to nie koniec – trzeba też utrzymywać te relacje, bo kto wie, kiedy będziesz potrzebować kolejnej gwiazdy do swojego projektu!

MATERIAŁ DODATKOWY

Ogłoszenie rekrutacyjne – check lista

- ✔ Nazwa stanowiska
- ✔ Widelki
- ✔ Forma zatrudnienia
- ✔ Model pracy
- ✔ Opis firmy – pamiętaj, nie musi to być historia o liderze w swojej branży. Dobry opis w prostych słowach wyjaśnia, czym zajmuje się firma, kim są jej klienci oraz co wyróżnia ją na rynku
- ✔ Profil poszukiwanego kandydata/kandydatki
- ✔ Zakres obowiązków
- ✔ Miejsce stanowiska w strukturze
- ✔ Narzędzia pracy
- ✔ Zespół
- ✔ Oferta dla kandydata



Miejsce na Twoje notatki _____

Audyt ogłoszeń o pracę – check lista

Analiza danych liczbowych

Trudno o poprawę jakiegokolwiek narzędzia czy procesu rekrutacyjnego, jeśli nie spojrzymy na liczby. W przypadku audytu ogłoszeń o pracę warto spojrzeć na:

- ✔ liczbę odsłon danego ogłoszenia,
- ✔ wskaźnik kliknięć w button aplikuj,
- ✔ liczbę jakościowych aplikacji na dane stanowisko,
- ✔ stosunek liczby aplikacji do odsłon ogłoszenia.

Analizując powyższe dane, będziesz w stanie stwierdzić, czy jakieś wydarzenie wyłamuje się z ogólnego trendu, czy poziom reakcji kandydatów na oferty pracy publikowane przez Twoją firmę jest adekwatny do prowadzonej rekrutacji.



Miejsce na Twoje notatki _____

Audyt ogłoszeń o pracę – check lista

Analiza treści

Kolejny krok to krytyczne spojrzenie na treść ogłoszenia. Na jakie aspekty oferty pracy warto zwrócić uwagę:

- ✔ Czytelność i jasność. Warto zweryfikować, czy ogłoszenie jest napisane językiem łatwym do zrozumienia, bez użycia żargonu czy skomplikowanych terminów, czy informacje są przedstawione w sposób uporządkowany i logiczny. Pomóc może w tym choćby narzędzie [Jasnopis.pl](#), które może określić poziom trudności i tzw. mglistości tekstu.
- ✔ Inkluzja i różnorodność. W tym kontekście warto się zastanowić, czy ogłoszenie jest napisane w sposób neutralny pod względem płci, nie wyklucza żadnych grup ze względu na wiek, rasę, niepełnosprawność, itp. oraz czy promuje różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy.
- ✔ Atrakcyjność, przejrzystość samego ogłoszenia. Kluczowa kwestia to również sama atrakcyjność [wizualna, tekstowa] ogłoszenia oraz jego przejrzystość i to, czy odpowiada na pytania kluczowe z perspektywy kandydatów.
- ✔ Widoczność EVP [z ang. Employee Value Proposition] pracodawcy. Istotne jest sprawdzenie, na ile w ogłoszeniu o pracę widoczne są wartości, którymi organizacja kieruje się w codziennej pracy.

Pracując nad analizą treści, warto zaznaczać (markerem lub podkreśleniem w dokumencie elektronicznym) te elementy, które są pozytywne, ale też nie bać się wskazywać, które sformułowania, frazy, określenia są niejasne.

Miejsce na Twoje notatki _____

Audyt ogłoszeń o pracę – check lista

Analiza konkurencji

Ostatni krok to analiza ogłoszeń naszych konkurentów. Warto sprawdzić, jak wyglądają ogłoszenia na dane stanowiska u naszych bezpośrednich konkurentów, ale też ogólnie na rynku.

Zawsze warto też spojrzeć na ogłoszenia z zupełnie innych branż [jeśli rekrutujemy na produkcję to do ogłoszeń IT]. Takie ćwiczenie pomoże wyjść ze schematu pisania pod konkretną branżą i napisać treść oferty... zupełnie inaczej.

Wnioski

Mając wszystkie powyższe informacje, czas zabrać się do pracy nad nową wersją ogłoszenia. Pamiętaj, że do tego procesu warto zaprosić nie tylko rekruterów, ale również hiring managerów!




Miejsce na Twoje notatki _____


INFORMACJA ZWROTNA W PROCESIE REKRUTACJI


Tylko połowa przedstawicieli firm zadeklarowała, że stara się zawsze wrócić z informacją zwrotną do osób biorących udział w rekrutacji.


Czy informacja zwrotna przekazywana jest wszystkim kandydatom aplikującym na dane stanowisko?



 Tak, staramy się zawsze przekazać feedback wszystkim kandydatom

 Nie wiem, nie zajmuję się tym

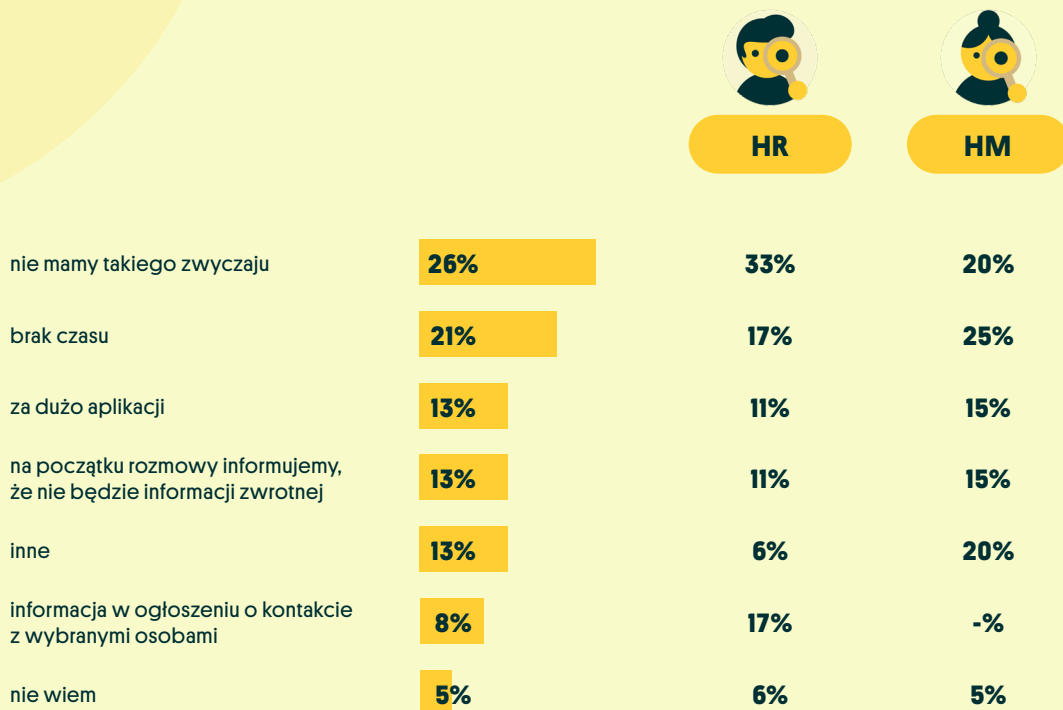
 Czasami, nie zawsze udaje nam się przekazać informacje zwrotne wszystkim aplikującym

 Nigdy nie wracamy do osób, których nie zatrudniamy

Miejsce na Twoje notatki

Dlaczego informacja nie jest przekazywana?

N=38*



Spośród firm, które nie wracają do kandydatów z informacją zwrotną, aż ¼ tłumaczyła to tym, że nie mają takiego zwyczaju, albo uzasadniała to brakiem czasu.

Miejsce na Twoje notatki _____



Aneta Cekiera

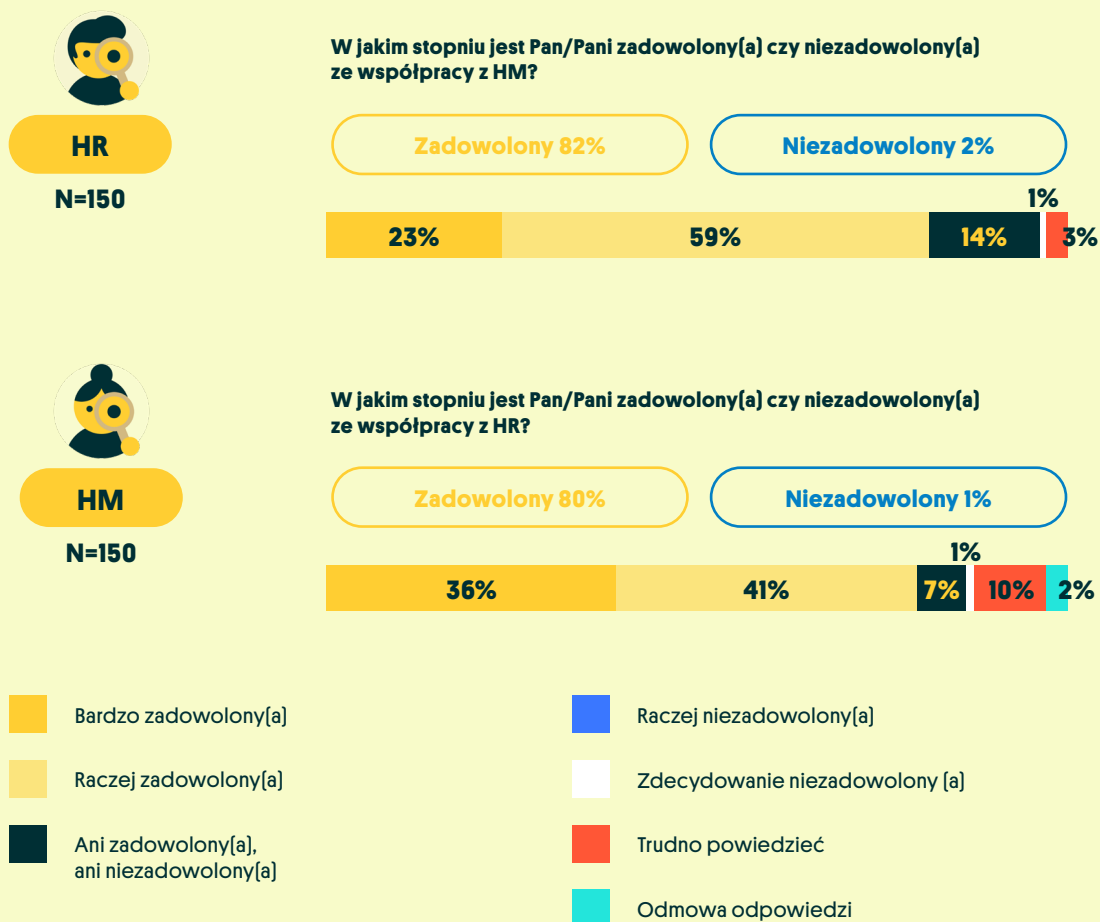
Prezes Zarządu, Telekadra

Efektywne procesy rekrutacyjne to wyzwanie, z którym aktualnie mierzy się większość firm. Choć w ostatnich latach nastąpił rozwój i automatyzacja systemów umożliwiających umawianie i potwierdzanie spotkań, co usprawniło zadania administracyjne w działach rekrutacji, to niestety niewiele zmieniło się w samym procesie rekrutacji. Najczęściej wciąż jest on realizowany w formie rozmowy rekrutacyjnej, podczas której weryfikowane są kompetencje i doświadczenia kandydata, w oparciu o dostarczone przez niego CV. Czy kilka szablonowych pytań wystarczy, by wybrać tego właściwego pracownika? Absolutnie nie! Przy wysokich kosztach pozyskania i długim okresie wdrożenia oczekujemy, aby wybrana przez nas osoba jak najlepiej spełniała wymogi stanowiska. Dlatego tak kluczowe w procesach rekrutacji, opartych na kompetencjach, są narzędzia, z których korzystamy w ich trakcie.

Początkiem 2023 roku stworzyliśmy w naszej organizacji spójne i zależne od stanowiska modele osobowości, kompetencji i zachowań pracownika, jakich oczekujemy od naszych kandydatów. Do ich weryfikacji wykorzystujemy już nie tylko wiedzę i doświadczenie zespołu rekruterskiego, ale także testy psychometryczne Staffly. Dzięki wprowadzeniu tego rozwiązania o 26% wzrosła efektywność procesu rekrutacji, a liczba uczestników, kończąca pozytywnie proces adaptacji, zwiększyła się aż o 51%.

Dodatkowym czynnikiem, który wpłynął na wybór rozwiązania od Staffly, była możliwość przekazania kandydatowi natychmiastowego feedbacku. Jak wskazują badania informacji zwrotnej od pracodawcy kandydaci oczekują na każdym etapie procesu, a jedynie połowa organizacji jest w stanie sprostać tym oczekiwaniom!

Relacje manager–rekruter, czy na pewno jest tak dobrze?



Zdecydowana większość osób zaangażowanych w proces rekrutacji nowych pracowników jest zadowolona ze wzajemnych relacji. Przy czym managerowie wyżej oceniają jakość tej współpracy [39% „bardzo zadowolony”] niż rekruterzy [23% „bardzo zadowolony”].

Miejsce na Twoje notatki _____

Badanie pozwoliło wyróżnić dwa modele współpracy pomiędzy rekruterami i managerami w firmach:

Model partnerski:

często występuje w mniejszych firmach, gdzie rekruter i manager znają się osobiście. Dodatkowo wielkość firmy ułatwia znajomość i zrozumienie specyfiki stanowiska, na które rekrutowany jest nowy pracownik. W tym modelu kluczem do sukcesu są relacje i dobra komunikacja. A rekruter i manager wspólnie pracują nad osiągnięciem celu.

Model usługowy:

w tym modelu rekruter odpowiada na potrzebę zgłoszoną przez managera i jego głównym zadaniem jest wykonanie pracy organizacyjnej, żeby manager mógł podjąć na końcu merytoryczną decyzję. Tutaj kluczowe są dobrze zdefiniowane procedury i schematy postępowania, dzięki którym każdy zna swoje zadania w procesie rekrutacji i wie, czego może oczekiwać od innych.

Rekruterzy wiedzą, że są ważnym ogniwem procesu rekrutacji. To oni koordynują cały proces, znają realia zmieniającego się rynku pracy, dysponują narzędziami i kompetencjami, by znaleźć dobrego pracownika do zespołu. Managerowie z kolei traktują pracowników HR jako wsparcie kogoś, kto realizuje potrzebę dostarczenia wstępnie sprawdzonych kandydatów. Czasami jednak HR postrzegany jest jako przeszkoda. Wymaga od managerów elastyczności czasowej, czym przeszkadza im w realizacji innych obowiązków. Czasami też poucza managerów, jak rozmawiać z kandydatami i czego nie można od nich oczekiwać. A zarządzający mają przekonanie, że najlepiej wiedzą, czego potrzebują od kandydatów.

Miejsce na Twoje notatki _____



Paulina Tworek

Starsza Specjalistka ds. rekrutacji, Randstad Polska



We współpracy z klientem/klientką stawiam na partnerstwo. Nie jestem zaskoczona, że respondenci i respondenci wskazały ten element jako najważniejszy. Dzięki współpracy partnerskiej możemy wspierać pracodawców w osiągnięciu założonego celu, tworząc przestrzeń do wspólnego identyfikowania wszystkich wyzwań i poszukiwania dla nich najlepszych rozwiązań. Takie podejście jest ważne także dla nas, bo to obustronna wymiana wiedzy.

Moje doświadczenie wskazuje również na duże znaczenie czasu trwania projektu i bieżącego feedbacku. Podkreśla to rolę pełnego zaangażowania obu stron, współpracy zbudowanej na transparentności, otwartości na informację zwrotną i kontakt, w ramach którego możemy na bieżąco mierzyć się z wyzwaniami. Pozwala to także przyspieszyć osiągnięcie celów rekrutacyjnych.

Zobowiązując się do realizacji projektu, mogę mówić o pełnym sukcesie, jeśli otrzymuję od klienta/klientki narzędzia potrzebne w mojej pracy, czyli przede wszystkim: pełne i jasne informacje o stanowisku, oczekiwaniach pracodawcy, powodach poszukiwania kandydata, zaletach oferty, ale też wyzwania na danym stanowisku. To także definiuje nasze partnerstwo. Razem jesteśmy w stanie wiele osiągnąć i zbudować trwałą i dobrą relację na dłużej.

Jakie są zatem najważniejsze elementy dobrej współpracy?

N=300

		 HR	 HM
szanowanie się nawzajem i traktowanie się jak partnerów	45%	46%	44%
dobra znajomość specyfiki działu, do którego poszukiwany jest pracownik przez osoby rekrutujące z działu HR	43%	42%	43%
dobrze relacje między pracownikami	39%	36%	42%
elastyczność w podejściu do wymagań kandydatów	29%	37%+	21%-
terminowość, trzymanie ustalonych terminów i niewydłużanie procesu	28%	27%	29%
rozumienie rynku pracy, znajomość trendów panujących na rynku przez osoby zgłaszające zapotrzebowanie na nowych pracowników	27%	25%	29%
doświadczenie pracowników w rekrutowaniu nowych osób	24%	25%	24%
jasno sprecyzowane procedury zatrudniania nowych pracowników w danej firmie	21%	21%	21%
trzymanie się ustalonych procedur przez osoby zgłaszające zapotrzebowanie na nowego pracownika	16%	16%	16%
inne	1%	1%	2%

Miejsce na Twoje notatki



Anna Kaczor

Senior Branch Manager, Randstad Polska

Usługi rekrutacyjne to obszar, w którym jakość współpracy między stronami ma szczególne znaczenie. Z perspektywy mojego wieloletniego doświadczenia jako kluczowe aspekty wskazałabym tu obopólny szacunek, zrozumienie potrzeb oraz efektywną komunikację. Skuteczność wspólnej pracy wspierana jest przez konstruktywny dialog. Warto zaznaczyć, że rozmowa podparta wiedzą rekrutera na temat trendów rynkowych może znacząco przyspieszyć finalizację procesów rekrutacyjnych. A ten aspekt jest jednym z kluczowych elementów wpływających na satysfakcję ze współpracy.

Z mojej perspektywy wskazane wyniki nie budzą zaskoczenia. Warto na powyższe czynniki spojrzeć szeroko. Pod pojęciem właściwego zrozumienia specyfiki działu czy stanowiska kryje się poznanie nie tylko zakresu obowiązków i wymagań danej roli, ale także kultury organizacyjnej firmy, jej wartości oraz misji. Jest szereg czynników, które determinują wybory rekruterów oraz kandydatów, natomiast są obszary, które stanowią swego rodzaju filary danej roli. W tym aspekcie, przyglądając się wynikom, rozumiem doskonale, dlaczego hiring managerowie mówią o mniejszej elastyczności w zakresie wymagań wobec kandydatów. Ze swojej pozycji mają oni jasne oczekiwania w obszarze profilu kompetencyjnego konkretnej roli i są w tej kwestii mniej skłonni do kompromisów. Tymczasem większa elastyczność działów HR może wynikać z analizy środowiska biznesowego i świadomości deficytu określonych kompetencji na rynku, a co za tym idzie większej otwartości na potencjalny upskilling lub reskilling kandydata.

Podsumowanie

W rekrutacji, jak w każdym innym obszarze... diabeł tkwi w szczegółach. Ogólny obraz relacji rekruterów i hiring managerów oraz ich spojrzenia na proces pozyskiwania kandydatów wydaje się więcej niż dobry i harmonijny. Ale gdy zaczniemy rozkładać go na czynniki pierwsze, widoczne stają się trudności. Jak z nimi pracować? Tylko poprzez dialog! I obudzenie wzajemnej ciekawości na perspektywę drugiej strony. Jak konkretnie ten proces powinien zatem wyglądać?

Krok 1: odniesienie wyników badania do sytuacji wewnątrz organizacji

Każda firma jest inna! Dlatego warto zweryfikować, na ile wyniki naszego ogólnopolskiego badania mają odniesienie do specyfiki i relacji zespołu rekrutacji z hiring managerami w Twojej organizacji. Spójrz więc na te dane, które już masz: może to być czas trwania procesów rekrutacyjnych, czas przesuwania kandydata do kolejnego etapu procesu, czas ofertowania, ale też wyniki badań satysfakcji hiring managerów z realizowanych procesów rekrutacji. Nie masz ich? Warto już dziś zacząć je prowadzić.

Krok 2: zorganizuj przestrzeń do rozmowy

Kiedy już wiesz, jak wygląda sytuacja wyjściowa, możesz zabrać się za szukanie usprawnień. Warto zrobić to podczas warsztatu, gdzie zarówno rekruterzy, jak i hiring managerowie będą mieli szansę na zweryfikowanie swojego spojrzenia na proces, dookreślenia potrzeb kandydatów, ale też ich samych względem procesu rekrutacji. Taki warsztat w zależności od potrzeb trwać powinien maksymalnie jeden dzień roboczy. To wystarczający czas, aby z jednej strony zmapować i przedyskutować sytuację wyjściową, a z drugiej poszukać nowych rozwiązań i zgodzić się na zmiany.

Krok 3. omawiaj na bieżąco

Trudno o rozwój, jeśli nie będziemy na bieżąco oceniać procesu. Dlatego ostatni krok to regularne podsumowywanie prowadzonych procesów rekrutacji, analiza wskaźników ich skuteczności, ale też szukanie obszarów, które nas blokują i tego, co można poprawić. Możesz to robić podczas indywidualnych spotkań z hiring managerami, ale też większych, regularnych podsumowań sytuacji biznesowej w firmie.

KONTAKT

IMIĘ I NAZWISKO

E-MAIL

NR TELEFONU

