

Krzysztof Konecki

Łowcy głów. Headhunting.

Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego.

Warszawa: Wydawnictwo Normalizacyjne Alfa – Wero. 1998.

Eli, Miłozowi i Kasi

Spis treści

Wstęp

Wprowadzenie

1. Charakterystyka działalności firm rekrutacyjnych.
2. Dlaczego przedsiębiorstwa używają zewnętrznych firm by znaleźć kierowników i wysokiej klasy specjalistów?
3. Charakterystyka pracy konsultanta rekrutacji.
4. Cechy kompetentnego konsultanta rekrutacji.
5. Wnioski.
6. Podstawowe pojęcia. Krótki opis pracy.

CZĘŚĆ I

Specjalizacja firm rekrutacyjnych i sieć powiązań w społecznym świecie headuntingu

Roz. 1. Specjalizacja firm rekrutacyjnych.

Roz. 2 Sieć powiązań społecznych a wiarygodność. Zależność efektywności działalności rekrutacyjnej od sieci powiązań społecznych.

Roz. 3. Etyka a efektywność pracy. Moralny ład społecznego świata headhuntingu.

3.1. Ład reguł i uzgodnień moralnych.

3.2. Moralne 'objaśnienia' pracy.

3.3. Praca nad zaufaniem

3.4. Zakończenie. Eksternalizacja moralności w działalności gospodarczej

CZĘŚĆ II

Proces Poszukiwań.

Roz. 4. Rodzaje prac oraz fazy procesu poszukiwań.

Roz. 5. Faza budowania strategii procesu poszukiwań kandydatów do pracy. Schemat procesu poszukiwań.

Roz. 6. Faza lokalizacji przedsiębiorstw.

Roz. 7. Faza identyfikacji kandydatów.

Roz. 8. Faza kontrolna.

Roz. 9. Faza ocen kandydatów.

9.1. Jakie Są Główne Kryteria Selekcji?

9.2. Warunki wpływające na trudności pracy w fazie ocen.

Roz. 10. Faza kończąca poszukiwania.

Roz. 11. Faza monitorowania kandydatów.

CZEŚĆ III

Czas A Proces Poszukiwań.

Roz. 12. Koncepcje czasu w procesie poszukiwań kandydatów do pracy.

12.1. Wprowadzenie

12.2. Proces poszukiwań kandydatów do pracy.

12. 3. Fazy procesu poszukiwań a linearna koncepcja czasu. Krytyka dotychczasowych badań.

Roz. 13. Czas trwania poszukiwań kandydatów do pracy przez agencje rekrutacyjne a efektywność pracy.

13.1. Wprowadzenie

13.2. Efektywność pracy konsultantów a czas poszukiwań kandydatów.

13.3. Wymiar trudności procesu poszukiwań a czas jego trwania.

13.4. Wnioski

Podsumowanie

Bibliografia

Wskazówki socjotechniczne

Wskazówki dla rekrutantów

Wskazówki dla pracodawców korzystających z usług agencji rekrutacyjnych

Wskazówki dotyczące efektywnego przeprowadzania wywiadów z kandydatami do pracy

Przykład standaryzacji fragmentu wywiadu z kandydatem do pracy

Wskazówki dla kierowników i wysokiej klasy specjalistów poszukujących pracy

Wskazówki dla pracodawców samodzielnie poszukujących kandydatów do pracy

Aneks

Schemat czasowy poszukiwań.

Profil pozycji.

Wzorzec sukcesu zawodowego.

Metodologia poszukiwań.

Rola klienta w procesie rekrutacji i selekcji.

List potwierdzający warunki oferty poszukiwań.

Deklaracja zasad etyczno - zawodowych doradztwa personalnego w zakresie poszukiwania i selekcji kadr w Polsce.

Procedury reagowania na nieprzestrzeganie standardów SDP w Polsce.

Zasady postępowania członków Stowarzyszenia Doradców Personalnych w przypadkach rekrutacji pracowników zatrudnionych w innych firmach, będących członkami Stowarzyszenia Doradców Personalnych w Polsce.

Lista firm , z których wywodzą się członkowie stowarzyszenia doradców personalnych.

Indeks nazwisk

Indeks rzeczowy

WSTĘP

Książka ta zawiera opis i analizę pracy konsultantów rekrutacji i selekcji i może być potraktowana jako przewodnik dla pracy rekrutantów. Przedstawiona tutaj została podstawowa wiedza dla konsultantów rekrutacji i selekcji, umożliwiającą zrozumienie specyfiki tej pracy. Model rekrutacji i selekcji zrekonstruowany w książce wywodzi się z praktyki i tam też powinien powrócić poprzez jego zastosowanie w faktycznych procesach pracy. W książce opisano co wpływa na efektywność pracy konsultantów rekrutacji i jak tą efektywność, głównie efektywność czasową, zwiększyć? Zwraca się także uwagę na uwarunkowania jakości pracy rekrutantów i jej związek z czasem pracy. Autor pisząc książkę próbował dotrzeć do wnętrza procesów pracy i indywidualnego postrzegania własnej sytuacji pracy przez samych konsultantów rekrutacji. Autor rozmawiał z konsultantami rekrutacji w USA i obserwował ich pracę. Przyjaźnił się z nimi i spędzał wspólnie z nimi wolny czas. To wszystko pozwoliło mu uzyskać informacje często niedostępne dla postronnego obserwatora.

Dlaczego wybrano USA jako kraj badań nad pracą agencji doradztwa personalnego? To właśnie w tym kraju narodziła się idea konsultingu w zakresie doradztwa personalnego i rekrutacji zewnętrznej dokonywanej przez wyspecjalizowane firmy. Idea poszukiwań bezpośrednich wykonywanych przez firmy rekrutacyjne powstała w USA i tam została rozwinięta, znormalizowana i po raz pierwszy powszechnie zaakceptowana. Tam też powstała metodologia poszukiwań bezpośrednich oraz jej uzasadnienie ideologiczne oraz etyczne. Jeśli chcemy zrozumieć czym jest headhunting powinniśmy sięgnąć do jego źródeł i terenu działania na którym jest pod każdym względem najbardziej zaawansowany.^{1/} Ponadto polskie agencje doradztwa personalnego w wielu aspektach działają podobnie do agencji amerykańskich, dlatego też możliwe jest wykorzystanie doświadczeń firm amerykańskich również na rynku polskim.

Celem naszej pracy jest opis i analiza ‘czasowych’ aspektów pracy konsultantów rekrutacji oraz sformułowanie na jej podstawie wskazówek praktycznych. Praca konsultantów rekrutacji i

^{1/} Książka poniższa została napisana w oparciu o badania empiryczne i studia literaturowe dotyczące działalności firm rekrutacyjnych w USA, a szczególnie w regionie San Francisco. Badania empiryczne polegały na przeprowadzeniu wywiadów swobodnych z konsultantami rekrutacji i selekcji, pracującymi w regionie San Francisco i Dolinie Krzemowej oraz obserwacji ich pracy (20 firm).

Temat badań empirycznych brzmiał: 'Temporalne aspekty procesu rekrutacji i selekcji kierowników przez firmy headhuntingowe'. Przeprowadzenie badań (1994 - 1995) było możliwe dzięki Fundacji Fulbrighta. Chciałbym również podziękować za pomoc w realizacji badań oraz inspirujące dyskusje moim gospodarzom w Kalifornii: A. Straussowi, L. Schatzmanowi, Charlene Harrington oraz wielu innym przyjaciółom z San Francisco i Uniwersytetu Kalifornijskiego SF (Department of Social & Behavioral Sciences). Dziękuję także Profesor Wiesławie Kozek z Uniwersytetu Warszawskiego za pomoc merytoryczną i techniczną w ostatniej fazie pracy nad książką. Wyżej wymienione osoby nie ponoszą oczywiście odpowiedzialności za wszelkie niedociągnięcia tej publikacji.

selekcji odbywająca się głównie na poziomie komunikacji bezpośredniej jest przedmiotem badań^{2/}, które pozwalają dotrzeć do indywidualnego i grupowego postrzegania czasu oraz do sposobów planowania czasu, zmiany planów i organizacyjnych warunków procesu pracy oraz tworzenia czasowych wzorów organizowania pracy. Książka, ze względu na swój przedmiot badań wymaga interdyscyplinarności i obejmuje swym zakresem dziedziny analizy zarezerwowane głównie dla czterech subdyscyplin socjologicznych:

1. Socjologii pracy (analiza procesu pracy);
2. Socjologii zasobów ludzkich oraz dyscypliny zwanej 'zarządzaniem zasobami ludzkimi' (analiza metod rekrutacji i selekcji pracowników);
3. Socjologii organizacji i nauk o organizacji i zarządzaniu (analiza organizacyjnych uwarunkowań procesów pracy);
4. Socjologii zawodów (analiza cech i wymaganych kwalifikacji konsultanta rekrutacji oraz norm etycznych zawodu konsultanta).

Interdyscyplinarność pozwala w pełni opisać proces pracy konsultantów rekrutacji oraz jego różnorakie uwarunkowania. Dlatego też umożliwia nie tylko pełną analizę procesu pracy ale także sformułowanie wniosków socjotechnicznych dotyczących uzyskania wysokiej jakości i efektywności pracy rekrutacyjno - selekcyjnej.

WPROWADZENIE

1. Krótka charakterystyka działalności firm rekrutacyjnych.

Celem poniższych rozważań jest zdefiniowanie i opis w kategoriach ogólnych działalności firm rekrutacyjnych (headhunting firms) w USA. Jest to niejako wprowadzenie do głębszej analizy pracy i organizacji pracy 'łowców głów' a szczególnie 'czasowych' aspektów ich pracy, które zostaną opisane w dalszych częściach książki.

Firmy poszukujące i rekrutujące kierowników, zwane potocznie firmami 'łowców głów' ('headhunting firms', lub bardziej formalnie 'executive search companies') pojawiły się w USA w latach czterdziestych a rozwinęły swoją działalność szeszej pod koniec lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Firmy te można porównać do profesjonalnych swatów, którzy próbują skojarzyć i znaleźć najbardziej odpowiadającego danej pozycji kandydata, tj. pracownika (zwykle kierownika bądź wysokiej klasy specjalisty) i firmę, która go potrzebuje. Szczęśliwe 'małżeństwo' zależy więc od umiejętności i profesjonalizmu swatów.

^{2/} Zob. artykuł o pracy na poziomie interakcji (Konecki, 1988).

Firmy poszukujące kierowników (executive search companies) zastąpiły sieci powiązań nieformalnych (the old guys network), których były głównym sposobem znajdowania pracowników przez firmy, jak również znajdowania pracy przez samych kierowników. Nieformalny *network* został zastąpiony bardziej sformalizowanymi sposobami poszukiwania i selekcji kierowników z powodu wyższych wymagań zatrudnionych kandydatów jak również zwiększonego zapotrzebowania na kierowników i wysokiej klasy specjalistów. Firmy rekrutacyjne zastąpiły częściowo wewnętrzną rekrutację w firmach, dokonywaną poprzednio przez wydziały zasobów ludzkich oraz przejęły część rynku od publicznych agencji zatrudnienia.^{3/}

Nieformalny *network* był jednak ciągle stosowany dla znalezienia kierowników przez przedsiębiorstwa a także przez pojawiające się firmy rekrutacyjne. Metoda 'starych kumpli' (the old guys network) nie jest oczywiście znormalizowaną procedurą selekcyjną. Uważa się ją za mniej racjonalną, bowiem nie koncentruje się ona wyłącznie na ocenie kwalifikacji kandydatów. Nowa działalność usługowa, a mianowicie 'headhunting', wydawał się być bardziej racjonalny i obiektywny bowiem można go było znormalizować.^{4/}

Biznes rekrutacyjny rozwinął się, jak już wspomniano, pod koniec lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Wejście na rynek było wtedy bardzo łatwe. Generalnie biznes rekrutacji wymaga małych inwestycji: 'Wstępne bariery kapitałowe prawie nie istnieją, ponieważ to co jest potrzebne do biznesu jest to licencja, telefon, papier, biuro i sekretariat... Moment zwrotu zainwestowanych pieniędzy (the break point) jest bardzo krótki, ponieważ pożyczki można spłacić bardzo szybko. Badania wskazują, że agencje przynoszą dochód zaledwie po zrealizowaniu kilku ofert.' (Britton, Clark, Ball, 1992:2).

Możemy generalnie wyróżnić trzy rodzaje agencji rekrutacyjnych:

- agencje wynagradzane za wykonanie usługi (*retainer*),
- agencje wynagradzane tylko w sytuacji zatrudnienia kandydata (*contingency companies*)
- agencje rekrutujące pracowników tymczasowych (*temporary job recruitment companies*).

Firmy wynagradzane za wykonanie usługi otrzymują całość zapłaty lub znaczącą jej część jeszcze przed rozpoczęciem poszukiwań i nie jest ona uzależniona od tego czy kandydaci zostaną zatrudnieni przez klienta, czy też nie. Są one opłacane za usługę, tj. za wykonanie całego procesu

³ Publiczne pośrednictwo pracy w USA obejmuje następujące instytucje: 1. Stanowe Urzędy Zatrudnienia (State Employment Services); 2. Agencje Lokalne (Community Agencies); 3. Amerykańskie Urzędy Zatrudnienia (U.S. Employment Service, USES). Większość z wyżej wymienionych agencji poszukuje pracowników na niższe stanowiska techniczne i biurowe oraz pobiera opłaty za wykonanie swych usług.

⁴ Paradoksalne jest, że również obecnie rekrutanci używają sieci powiązań nieformalnych by znaleźć kandydatów do pracy. Ponadto praca rekrutantów oparta jest częściowo na intuicji. Tak więc początkowe krytykowanie 'nieformalnych metod poszukiwań kandydatów' jako nieracjonalnych metod selekcji skończyło się na powrocie do tychże 'nieracjonalnych' metod, ale tym razem w już społecznie uznanej rekrutacyjnej działalności usługowej (porównaj Roz. II).

poszukiwań i selekcji, który doprowadził ich do przedstawienia klientowi ostatecznej listy kandydatów. Generalnie otrzymują one 33.3% pensji kandydata z pierwszego roku pracy, chociaż wielkość opłaty jest możliwa do negocjacji. Przedsiębiorstwa opłacane za wykonanie usługi posiadają wyłączność na poszukiwania kandydatów na określone stanowisko, oznacza to, że tylko jedna firma jest zaangażowana do danej selekcji. Firmy wynagradzane za wykonanie usługi rekrutują kierowników na średni i najwyższy poziom zarządzania lub na wysokie pozycje techniczne z pensją przynajmniej 60 000 \$ i więcej (por. Brown L. A., Martin D.C., 1991). Całość procesu poszukiwań kandydatów trwa od trzech do czterech miesięcy, a prezentacja klientowi kandydatów wraz z wywiadami trwa przynajmniej sześć tygodni (por. Dingman, 1993: 28). Firmy rekrutacyjne dają gwarancję, że jeżeli kandydat opuści nową pracę w pewnym okresie czasu (zwykle jest to jeden rok) to konsultant rekrutacji znajdzie zastępcę za darmo lub za bardzo znikomą opłatą.

Firmy opłacane za wykonanie usługi należą zwykle do Stowarzyszenia Konsultantów Rekrutujących Kierowników, które jest profesjonalną organizacją rekrutantów. Organizacja posiada bardzo wysokie standardy dla swoich członków, włącznie z kontrolą ostatnich trzech lat ich pracy. Członkowie tej organizacji muszą przestrzegać kodeksu etycznego zabraniającego, np., akceptowania bardzo podobnych ofert w tym samym czasie, rekrutowania z firmy klienta, współpracy z pracownikiem firmy klienta bez akceptacji kierownictwa, bądź przedstawianie w fałszywym świetle celów rekrutacji (Whyte, 1977: 33).

Firmy wynagradzane za zatrudnienie kandydata otrzymują zapłatę tylko w sytuacji gdy kandydat zostanie zatrudniony przez firmę klienta. Są one zwykle wynajęte bez prawa do wyłączności poszukiwania kandydatów, co oznacza, że więcej niż jedna firma poszukuje kandydatów na to samo stanowisko. Firmy konkurują ze sobą. Opłata wynosi około 20 - 33% pensji z pierwszego roku pracy kandydata, a czasami jest negocjowana nawet do poziomu 15%. Firmy te rekrutują zwykle menedżerów niskiego i średniego szczebla oraz personel techniczny z roczną pensją od 30 000 do 70 000 dolarów (Brown, Martin, 1991). Poszukiwanie kandydatów trwa tutaj około kilku tygodni, a więc krócej niż w poprzednim przypadku firm (Dingman, 1993: 28). Ponieważ pracodawcy nie mają obowiązku płacenia firmie dopóki nie zatrudnią jakiegoś kandydata, zdarza się, że wynajmują do tego samego poszukiwania więcej niż jedną firmę rekrutacyjną. Konsultanci z tych firm rzadziej podróżują by spotkać klientów, zobaczyć miejsce pracy przyszłego kandydata, a nawet nie spotykają się bezpośrednio z samymi kandydatami. Konsultant pracuje z kandydatami i klientami najczęściej przy pomocy telefonu. Spowodowane jest to tym, że klient nie płaci konsultantowi za jego wydatki związane z poszukiwaniem, a więc i za podróże (ibidem: 30).

Agencje rekrutujące pracowników tymczasowych poszukują kandydatów z niższymi kwalifikacjami, niż wyżej wymienione firmy, np. rekrutują sekretarki. Opłacane są tylko wtedy, gdy kandydat zostanie zatrudniony. Wynagrodzenie wynosi około 5 - 6% płacy kandydata z pierwszych sześciu miesięcy jego pracy. W jednej z firm klienta aplikant został zatrudniony na stałe przed upływem 6 miesięcy zagwarantowanych w kontrakcie. Klient był zobligowany do zapłacenia pełnej kwoty za 6 miesięcy. Po sześciu miesiącach firma klienta mogła zatrudnić aplikanta bez wnoszenia dodatkowej opłaty. System opłat może się tu oczywiście różnić w zależności od agencji.

Różnice pomiędzy kwalifikacjami kandydatów werbowanych przez trzy typy firm rekrutacyjnych zauważalne są również w nazewnictwie kandydatów. W agencjach rekrutujących pracowników tymczasowych potencjalni kandydaci nazywani są 'aplikantami' (applicants), w pozostałych firmach kandydatami (candidates).

Firmy opłacane za wykonanie usługi (retainer companies) bardzo dużą uwagę zwracają na jakość swej pracy. Otrzymują one głównie zamówienia od klientów, z którymi pracowały w przeszłości. Wysoka jakość poszukiwań i selekcji pozwala utrzymać klientów w dłuższym okresie czasu. Zasada wysokiej jakości poszukiwań wpisana bywa w strategię firmy. Duże przedsiębiorstwa rekrutacyjne opłacane za wykonanie usługi **nie prowadzą kampanii marketingowych**. Kontakt z rynkiem jest oparty na reputacji firmy i sieci jej powiązań międzyorganizacyjnych. Klienci sądzą, iż firmy opłacane za wykonanie usługi znajdują się wyżej w hierarchii prestiżu, niż firmy opłacane za zatrudnienie kandydata. Wiąże się to jednak z wyższą ceną ich usług. Klienci wiedzą o zróżnicowanym podejściu do pracy w obydwu rodzajach firm. Według klientów, konsultanci opłacani za wykonanie usługi wkładają więcej pracy w poszukiwanie, niż konsultanci z firm opłacanych tylko w sytuacji zatrudnienia kandydata. Kontaktują się oni również częściej z klientami podczas poszukiwań. Rekrutanci z firm opłacanych za wykonanie usługi czują 'wyższość' wobec konsultantów z firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata. Z drugiej strony konsultanci z tych ostatnich firm twierdzą, że konsultanci opłacani za wykonanie usługi są egoistyczni ponieważ zarabiają dużo pieniędzy nawet jeśli nie doprowadzą do zatrudnienia kandydata. Obydwa rodzaje firm reprezentują jeden rodzaj działalności usługowej, ale jednocześnie dwie różne koncepcje jej realizacji, które uwarunkowane są głównie systemem opłat. Te zróżnicowane koncepcje wpływają na odmienną percepcję konsultantów z konkurencyjnego typu firm.

Niektóre firmy zmieniają zasadę swej działalności gospodarczej, np. firma opłacana za zatrudnienie kandydata staje się firmą opłacaną za wykonanie usługi. W takiej sytuacji powstaje potrzeba zmiany orientacji i nauczania klientów nowych zasad określających relacje konsultant rekrutacji - klient. Zmienia się system wynagrodzenia [wcześniejsza opłata za późniejsze wykonanie usługi] i w

konsekwencji podejście do poszukiwań kandydatów. Stali klienci mogą być zdziwieni z powodu tych zmian i niektórzy mogą nawet zrezygnować ze współpracy z agencją doradztwa personalnego. Oto relacja konsultanta z dużej firmy rekrutacyjnej:

"Zadzwoniono do nas by znaleźć kierownika marketingu: 'Jesteś jedynym headhunterem, z którym do tej pory współpracowaliśmy, zapewniam cię. I teraz mówisz, że musimy zapłacić 10 tys. dolarów przed rozpoczęciem poszukiwań?' I dalej klient mówi: 'Co to znaczy? Nigdy nie musiałem płacić przed tym jak znaleźliście mi kandydata.' W ten sposób straciliśmy niektórych klientów. Niektórzy klienci mówią: 'My nie chcemy takiej usługi.'"

Innym wymiarem reputacji firm jest 'wiek' firmy rekrutacyjnej. Firmy posiadające prestiż działają zwykle dłuższy czas, posiadają rozległą sieć powiązań nieformalnych i sukces finansowy. Mają zatem przewagę nad firmami młodszymi. Firmy z prestiżem łatwiej znajdują klientów i otrzymują zamówienia.

2. Dlaczego przedsiębiorstwa używają zewnętrznych firm by znaleźć kierowników i wysokiej klasy specjalistów?

Praktyka powszechnego wynajmowania firm rekrutacyjnych przez przedsiębiorstwa amerykańskie jest usytuowana w specyficznym kontekście kulturowym. Niektóre **potoczne założenia kultury organizacyjnej amerykańskich firm** (por E. Schein, 1985) skłaniają je do używania konsultantów rekrutacji w poszukiwaniu kierowników. W firmach amerykańskich spotykamy się z niepisanim założeniem, iż kandydaci na dyrektorów nie powinni być poszukiwani w przedsiębiorstwach konkurentów bezpośrednio przez zainteresowaną firmę. Praca ta powinna być wykonana przez zewnętrznego specjalistę z agencji doradztwa personalnego, co jest bardziej właściwe ze względu na etykę handlową oraz reputację firmy. Założenie powyższe wiąże się z innym założeniem o funkcjonalnym podziale pracy wpisanym w kulturę organizacyjną firm amerykańskich a mianowicie: 'poszukiwanie kandydata przez konsultanta rekrutacji jest wykonane bardziej kompetentnie i obiektywnie.' Inne przekonanie kulturowe dotyczy konieczności utrzymania poszukiwania kandydatów w tajemnicy, np., przed osobą, która będzie wymieniona przez znalezione i zaakceptowanego kandydata. Innym powodem korzystania z konsultantów rekrutacji jest tendencja do **eksternalizacji odpowiedzialności**, czyli przeniesienia odpowiedzialności za możliwy błędny wybór kandydata na zewnętrzną firmę konsultingową:

"Czasami wynajmujesz wielką firmę rekrutacyjną, która robi poszukiwanie na obszarze całego kraju ponieważ chcesz zabezpieczyć się przed pomyłką. Okay? Jeśli masz problem z jakąś wysoką pozycją i osoba ta jest spalona z jakiś przyczyn i nie sprawdza się, nie będziesz mógł wybrnąć z sytuacji dopóki dyrektor lub zarząd nie powie: 'Hej, ten facet nie sprawdza się. Ja jednak zrobiłem wszystko, zatrudniłem najlepszą firmę headhuntingową, która zrobiła poszukiwanie w całym kraju i sprowadziła tutaj tego faceta.' Zatem masz kogoś, kogo możesz obwinić za tę sytuację." (opinia konsultanta wewnętrznego z pewnej firmy).

Kontekst makro - ekonomiczny, a więc aktualna sytuacja ekonomiczna również wpływa na decyzje o zatrudnieniu zewnętrznych konsultantów rekrutacji. Obszar Zatoki San Francisco [San Francisco i Silicon Valley], a także Kalifornia i Boston są obszarami największej koncentracji nowoczesnej technologii. Bardzo konkurencyjny rynek jest niezwykle ważnym **warunkiem** rozwoju biznesu rekrutacji. Nowo powstałe i prężne przedsiębiorstwa potrzebują nowych specjalistów i kierowników.

Konsultanci rekrutacji są zatrudniani z powodu ostrej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami w danym przemyśle. Każde przedsiębiorstwo pragnie zatrudnić najlepszych kandydatów. Firmy podnoszą swoją konkurencyjność poprzez zatrudnianie utalentowanych liderów i wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Z drugiej strony, mamy do czynienia z kupowaniem jednych firm przez inne i zwalnianiem pracowników. Wielu zwolnionych specjalistów i kierowników poszukuje pracy. Konsultanci pracują także dla aplikantów, którzy telefonują do nich i proszą o pośrednictwo w znalezieniu pracy. Sądzą, iż konsultant szybciej znajdzie im pracę, bowiem ma lepszy dostęp do danych o wolnych miejscach pracy. Generalnie jednak konsultant rekrutacji reprezentuje przede wszystkim interesy klienta, a nie kandydata, i złudzeniem kandydata jest, iż jeśli zatelefonuje do konsultanta rekrutacji to natychmiast otrzyma ofertę pracy. Zwiększy on jedynie szansę znalezienia pracy.

Biznes rekrutacyjny nie reaguje na rynek w taki sposób, jak inne branże, w których przedsiębiorstwa w czasie recesji odnotowują znaczny spadek dochodów. Popyt na wysokiej klasy specjalistów i organizacyjnych liderów jest nawet wyższy podczas recesji niż podczas okresów prosperity. Przedsiębiorstwa będące w tarapatkach potrzebują nowych liderów, którzy mogliby polepszyć ich sytuację. Rynek w czasie recesji jest szczególnie korzystny dla firm doradztwa personalnego opłacanych za wykonanie usługi, bowiem to one właśnie poszukują wysoko wykwalifikowanych kierowników. Firmy opłacane tylko za zatrudnienie kandydata mogą stracić trochę finansowo, ponieważ podczas recesji nie ma takiego zapotrzebowania na kierowników średniego szczebla, szczególnie w firmach zwalnających pracowników. Przemysł rekrutacyjny jest bardziej pod

wpływem zmian technologicznych i organizacyjnych w otoczeniu, niż zmian czysto ekonomicznych. W związku z powyższymi zmianami pojawia się zapotrzebowanie na nowych liderów i ludzi z nowymi kompetencjami. Amerykańskie firmy rekrutacyjne były w dobrej kondycji finansowej nawet podczas ostatniej recesji na początku lat 90-tych. Zmiany technologiczne w rejonie San Francisco zachodzą bardzo szybko.

Ponadto, reformy ekonomiczne (prywatyzacja w Australii, Chinach, Polsce) również bardziej wpływają na zyski biznesu rekrutacyjnego niż stan gospodarki w danym kraju. W krajach gdzie przeprowadza się prywatyzację istnieje potrzeba zatrudnienia nowych kierowników. Również w trakcie restrukturyzacji i bezpośrednio po jej przeprowadzeniu wzrasta zapotrzebowanie na nowych kierowników na najwyższe pozycje w przedsiębiorstwach (Kruger, 1996: 13). Ponownie konsultanci rekrutacji znajdują dla siebie pracę.^{5/} Według raportu angielskiej firmy The Economist Intelligence Unit (raport pt. 'Wyszukiwanie specjalistów najwyższego szczebla w w Europie Środkowo - Wschodniej: wybór i korzystanie z usług łowców głów.') wartość rynku dla łowców głów w Polsce w roku 1994 szacowano na 15 mln dolarów. W 1996 rynek ten powinien powiększyć się o 20% (tak jak w 1995-tym roku). Gdyby tak się stało, to Polska wyprzedziłaby Czechy i Węgry. W naszym kraju dominują następujące firmy: H. Neumann, a następnie Amrop, Ward Howell, Russel Reynolds, Korn/ Ferry i Heidrick & Struggles. Ponadto działa w Polsce wiele mniejszych firm polskich a także zagranicznych. W Europie Środkowo Wschodniej dwadzieścia największych światowych agencji osiągnęło w 1995 roku 1,6 mld dolarów przychodu, o 23% więcej niż w roku 1994 (1,3 mld dolarów). Szacuje się, że ich światowa sprzedaż podwoi się do dwutysięcznego roku (Gazeta - Praca, 1996, Nr 46 'Obiecujące Łowiska').

Innym **ekonomicznym warunkiem** wpływającym na wynajmowanie konsultantów rekrutacji jest szybki rozwój niektórych przedsiębiorstw, które potrzebują natychmiast zatrudnić dużą liczbę wysoko wykwalifikowanych pracowników. Firmy te mogą skorzystać z usług konsultantów rekrutacji jako jednego z wielu źródeł zatrudnienia nowych pracowników.

Indywidualne decyzje o wynajęciu konsultantów rekrutacji dla znalezienia odpowiednich kandydatów są zatem usytuowane **w kontekście ekonomicznym jak i kontekście kultury**

^{5/}Międzynarodowa agencja doradztwa personalnego Korn Ferry International przeprowadziła badania z szefami 157 firm w sześciu krajach: Polsce, Czechach, Rosji, Rumunii, Słowacji i na Węgrzech. Oto najważniejsze wyniki badania: -najbardziej brakuje fachowców w dziedzinach marketingu i sprzedaży, kierowania firmą, finansów i zmian organizacyjnych; - stopniowo zmieniają się metody naboru do pracy, miejsce ogłoszeń w prasie i prywatnych informacji zajmuje rekrutacja na uczelniach oraz poszukiwanie menedżerów przez firmy headhuntingowe. Nadal jednak pracowników szuka się głównie poprzez ogłoszenia w prasie (około 72% firm) i kontakty bezpośrednie (70% firm). Zwłaszcza ta ostatnia metoda wydaje się zgodna z obyczajami regionu i trudno będzie z niej zrezygnować. Jednak stopniowo metody naboru pracowników upadają się do zachodnich metod (Czerkawska, 1996).

organizacyjnej. Mikro kontekst dotyczy zbioru bezpośrednich warunków, które wpływają na decyzje o użyciu zewnętrznych konsultantów rekrutacji. **Małe firmy**, np., potrzebują menedżerów z wysokimi kwalifikacjami, a tacy kandydaci pracują zwykle w dużych i renomowanych przedsiębiorstwach. Kierownicy z dużych firm są kuszeni przez małe, prężnie rozwijające się firmy. Sytuacja w Japonii jest tego przykładem [Berger, 1990]. Małe rozwijające się firmy potrzebują ekspertyzy w prowadzeniu biznesu i zarządzaniu w dużej skali. Właściciele i założyciele tych firm zwykle nie posiadają tego doświadczenia w związku z czym pojawia się zapotrzebowanie na zatrudnienie kogoś z dużych przedsiębiorstw. Ponadto małe firmy nie posiadają zwykle wydziałów zasobów ludzkich a także nie posiadają doświadczenia w rekrutacji i selekcji pracowników. Specjaliści, których poszukują są zwykle ulokowani w dużych firmach, które łatwiej mogą być 'przeszukane' przez konsultantów rekrutacji.

Jeśli klient posiada wewnętrznych konsultantów rekrutacji, tj., sekcję rekrutacji w wydziale zasobów ludzkich, to najpierw używa on do poszukiwań pracowników właśnie tej sekcji. Jeśli mają oni ekonomiczną motywację, to prawdopodobieństwo znalezienia właściwych kandydatów się zwiększa, jeśli nie, to jakość znalezionych kandydatów może być niska. Usługi zewnętrznych konsultantów rekrutacji są zwykle lepsze jakościowo, bowiem posiadają oni bogatszą bazę danych oraz wyższą motywację niż opłacani miesięcznie wewnętrzni konsultanci rekrutacji.

Ponadto klienci używają tradycyjnych metod rekrutacji tj. 'metody starych kumpli' lub ogłoszeń prasowych. Biorą oni jednak zawsze pod uwagę koszty rekrutacji.

Generalnie klienci używają konsultantów rekrutacji z następujących powodów:

1/ **Konieczności**, pracodawcy sami nie mogą znaleźć odpowiednich kandydatów, np. menedżer zatrudniający potrzebuje kogoś z rzadkimi kwalifikacjami i posiada ograniczony dostęp do informacji o takich osobach;

2/ **Rachunku kosztów**, ponieważ jest to tańsza metoda rekrutacji w danej sytuacji. Szczególnie dotyczy to poszukiwań w skali kraju kiedy poszukiwanie kandydata przez menedżera byłoby o wiele droższe niż wynajęcie konsultanta rekrutacji. Dotyczy to szczególnie małych firm. **Rachunek kosztów jest zatem bardzo ważnym warunkiem wpływającym na wynajęcie konsultanta rekrutacji.**

3/ **Wyższej kompetencji profesjonalnych konsultantów rekrutacji** oraz ich banku danych o potencjalnych kandydatach.

Firmy rekrutacyjne wydają się realizować funkcje organizacyjne firm klientów, co oznacza iż są one w firmach klienta eksternalizowane, tj. realizowane na zewnątrz danej organizacji.

Po pierwsze mamy do czynienia z eksternalizacją na poziomie organizacyjnym, która wydaje się tutaj najważniejsza, tj. **eksternalizacją funkcji zasobów ludzkich.** Jeśli przedsiębiorstwa nie mają

wystarczającej ilości środków by utrzymywać wydział zasobów ludzkich a szczególnie sekcję rekrutacji, to wynajmują wówczas zewnętrznych konsultantów rekrutacji. Konsultanci ci są wynajmowani szczególnie przez małe przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają nowych pracowników cały czas. Nie tworzą one własnej obsługi rekrutacyjnej z powodów finansowych. Taniej jest użyć, w sytuacji zapotrzebowania, zewnętrznych konsultantów rekrutacji, niż utrzymywać sekcje rekrutacji przez cały czas, szczególnie wtedy gdy nie ma nowych przyjęć do pracy. To coraz powszechniejsze zjawisko nazywa się także *outsourcing* i dotyczy zlecenia pewnych prac firmom zewnętrznym, między innymi firmom konsultingowym, np. w zakresie promocji jakiegoś produktu bądź usługi, badań marketingowych, ocen pracowników, wartościowania pracy, kontroli finansowej, itp.

W związku z powyższym pojawia się także **eksternalizacja odpowiedzialności**, w opisywanej przez nas działalności rekrutacyjnej jest to odpowiedzialność zatrudniającego menedżera, tj., odpowiedzialności związanej z ewentualnym zatrudnieniem nieodpowiedniego kandydata na zewnętrzną firmę konsultingową. Konsultanci rekrutacji i selekcji biorą wówczas część odpowiedzialności na siebie. Ekspert, tutaj konsultant rekrutacji, daje więc nie tylko ekspertyzę ale także uwalnia częściowo klienta od odpowiedzialności.

Po trzecie mamy do czynienia z '**eksternalizacją moralności**'. Gdyby sam klient zwerbował bezpośrednio od swego konkurenta jakiegoś utalentowanego kandydata, mogłoby to być uważane w świecie biznesu za niemoralne (jako kradzież pracownika). Rekrutacja przy pomocy konsultanta nie jest uważana za niemoralną z powodu samej natury doradztwa personalnego. Konsultanci rekrutacji poszukują najlepszych kandydatów prawie wszędzie, gdzie są oni dostępni, i to jest właśnie celem ich pracy.

Eksternalizacja funkcji zasobów ludzkich przez przedsiębiorstwa oraz cele pracy firm rekrutacyjnych spotykają się w przestrzeni społecznej i wspólnie tworzą **społeczny świat headhuntingu**.^{6/} Kooperacja dwóch typów firm (klienta i konsultanta rekrutacji) oraz kandydatów do pracy prowadzi do wykształcenia określonych **wzorów komunikacji** a także wzajemnych zobowiązań pomiędzy aktorami organizacyjnymi uwikłanymi w biznes rekrutacji. Na system komunikacji składają się specyficzne wzory interakcji ustalone w postaci wywiadu selekcyjnego, wywiadu referencyjnego, rozmów kontrolnych, monitorujących, itp. Komunikacja ta obejmuje także wspólne informowanie się trzech wyżej wymienionych typów aktorów społecznych za pomocą

^{6/} Czym jest społeczny świat? Pojęcie społecznego świata obejmuje grupy realizujące określone rodzaje działalności, dzielące się zasobami wielu rodzajów, by osiągnąć swoje cele, i budujące wspólne ideologie odnoszące się do ich działalności (Strauss, 1993: 212). Społeczne światy nie są społecznymi wyraźnie wyodrębnionymi istnościami lub 'społecznymi strukturami' ale wyodrębnioną formą działania zbiorowego (j.w.: 223). Granice i członkostwo społecznego świata nie są wyraźnie określone, tak jak ma to miejsce w przypadku jakiejś grupy społecznej, np. grupy zawodowej czy rodziny.

prasy ^{7/}, a także innych form publikacji. Firmy rekrutacyjne praktykują ponadto 'lobbying' by chronić swe interesy. Tworzą także profesjonalne stowarzyszenia kreujące ideologie zawodowe wraz z formalnym i nieformalnym kodeksem etycznym dla konsultantów rekrutacji. Zjawiska te występują także w Polsce (patrz rozdział III oraz Aneks, 'Deklaracja Zasad Etyczno - Zawodowych Doradztwa Personalnego w Polsce', 'Procedury reagowania na nieprzestrzeganie standardów SDP w Polsce' oraz 'Zasady postępowania członków Stowarzyszenia Doradców Personalnych w przypadkach rekrutacji pracowników zatrudnionych w innych firmach, będących członkami Stowarzyszenia Doradców Personalnych w Polsce'). Te instytucjonalne elementy ich społecznego świata są tworzone by chronić interesy na poziomie międzyorganizacyjnym oraz krajowym, a także by **legitymizować** działalność rekrutacyjną. ^{8/} Stowarzyszenia w USA, np., próbują wpływać na pracowników administracji stanowej by nie wprowadzali nowych ograniczeń, np. opłat za tego typu działalność usługową bądź maksymalnych stawek za wykonanie usługi. Instytucje stosujące lobbying komunikują się z administracją stanową i wytwarzają sprzyjający klimat dla danego rodzaju biznesu. Ponadto podkreślają one i informują w mass - mediach o wysokiej jakości pracy firm rekrutacyjnych, o standaryzacji pracy oraz jej racjonalności, a także przestrzeganiu etycznych norm biznesu. Agencje doradztwa personalnego uczestniczą także w działaniach promocyjnych na różnego rodzaju targach pracy, nie tylko reklamując swoje usługi ale propagując swój wizerunek akcentujący etyczność i profesjonalność działań agencji. Legitymizacja wiąże się zatem z tworzeniem odpowiedniego uogólnionego pozytywnego wizerunku agencji doradztwa personalnego.

^{7/} Np. w Dolinie Krzemowej bardzo ważnym tego typu środkiem komunikacji był dodatek o pracy do gazety *San Jose Mercury News*, w Polsce odpowiednikami mogą być cotygodniowe dodatki do *Gazety Wyborczej*, *Życia Warszawy* i *Rzeczpospolitej*. Polskie agencje doradztwa personalnego zainicjowały powstanie tych dodatków by upowszechnić idee zewnętrznej rekrutacji, poszukiwań bezpośrednich oraz doradztwa personalnego. Firmy rekrutacyjne chcą stworzyć w ten sposób akceptowalny społecznie wizerunek gdzie podkreślanie profesjonalizmu i etyki oraz międzynarodowych standartów rekrutacji i selekcji ma legitymizować ich działania w oczach opinii publicznej w Polsce i nie dopuścić, już w fazie powstawania tego zjawiska w Polskiej gospodarce, do skojarzeń z headhuntingiem. Headhunting często ma znaczenia pejoratywne i wiąże się w świadomości klientów z podkupywaniem najlepszych pracowników u konkurentów. Reprezentanci agencji doradztwa personalnego unikają w publicznych wypowiedziach samego słowa 'headhunting' dotyczy to zarówno USA jak i Polski.

^{8/} 'Legitymizacja' jest jedną z cech społecznego świata i związana jest ona z: żądaniem przypisania przez otoczenie wartości danemu społecznemu światu bądź jego części, dystansowaniem się do innych światów lub ich części, budowaniem pewnych teorii by podkreślić autentyczność społecznego świata, ustanawianiem standartów działania i ich oceny, ustanawianiem granic społecznego świata bądź ich zmianą (Strauss, 1993: 217). Agencje rekrutacyjne dystansują się, np., wobec stanowych agencji zatrudnienia, podkreślając odmiennność swojej niszy rynkowej i wyższą jakość swojej pracy. Polscy konsultanci personalni odcinają się również od pośrednictwa pracy, wyodrębniając wyraźnie swoją odmienną działalność. Jest to, wg. nich, działalność usługowa niejawną, nierówną i niepowszechną (nie obejmuje np. niższych stanowisk). Zasada się ona ponadto na umowie między dwoma podmiotami o staranność działania, a nie o rezultat - firma doradcza nie obiecuje efektu, tylko określony sposób działania, by wskazać najlepszych kandydatów. Polscy konsultanci twierdzą, iż są to wystarczające dowody, że nie każda działalność w trójkącie pracodawca - konsultant personalny - pracownik jest pośrednictwem pracy (Surmiak - Domańska, Staruchowicz, 1997).

O istnieniu społecznego świata headhuntingu świadczy również kooperacja pomiędzy konkurującymi między sobą agencjami doradztwa personalnego. Dzielą się oni czasami danymi o kandydatach lub dane te wzajemnie sobie sprzedają.

Jeśli dane, które jedna firma sprzedała drugiej doprowadziły do zatrudnienia kandydata, sprzedający otrzymuje tzw. 'opłatę znaleźną'. Zapłata jest podzielona na dwie części. Konsultant rekrutacji, który pożyczyl komuś dane, otrzymuje 30% 'znaleźnego' od zapłaty, którą otrzymał konsultant zatrudniający kandydata.

Wielkość firmy wpływa na tendencję firmy do dzielenia się danymi z innymi przedsiębiorstwami i kooperacji na konkurencyjnym rynku. Praktyka dzielenia się informacjami jest charakterystyczna raczej dla małych firm, szczególnie opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata. Duże firmy jak 'Heidrick and Struggles' lub 'Korn Ferry' posiadają dużo filii i specjalistów branżowych. Filie te mogą dzielić się między sobą informacjami o kandydatach (por. Kruger, 1996:13). Małe firmy konkurują z dużymi i by działać efektywnie oraz szybko kończyć poszukiwania kandydatów muszą czasami kooperować dzieląc się informacjami. Konsekwencją tego jest szybkie zatrudnienie kandydata lub - używając praktycznego języka - konsekwencją kooperacji jest wysoka jakość usług. W sensie socjologicznym kooperacja pokazuje nam jak społeczny świat headhuntingu dzieli się na przynajmniej dwa subświaty, jeden związany z małymi firmami rekrutacyjnymi (opłacanymi tylko za znalezienie kandydata) zmuszonymi czasami do współpracy i dużymi (opłacanymi za wykonanie usługi) radzącymi sobie dobrze bez współpracy na konkurencyjnym rynku. Mamy więc tutaj następną cechę społecznego świata o której wspomina A. Strauss (1993:215), a mianowicie **segmentacją** społecznego świata.

Jednak kooperacja małych firm ma ograniczony zasięg bowiem generalnie inni konsultanci także poszukują podobnych kandydatów i nie dzielą się danymi, a raczej ciągle współzawodniczą ze sobą. Do społecznego świata headhuntingu należą także kandydaci, którzy są 'przedmiotem' pracy konsultantów rekrutacji, ale którzy również wpływają bardzo silnie na sam proces poszukiwań i selekcji, np., poprzez decyzje o odrzuceniu lub akceptacji oferty, bądź swoje umiejętności autoprezentacji i negocjacji.

3. Charakterystyka pracy konsultanta rekrutacji

Wśród konsultantów rekrutacji można wyróżnić kilka tytułów zawodowych, które wyznaczają hierarchię zawodową w tej działalności usługowej: **asystent [researcher, assistant of consultant], konsultant [search consultant, recruiter], konsultant kontraktowy [contract recruiter]. Asystenci** pracują generalnie w dużych firmach rekrutacyjnych. Posiadają zwykle mniejsze doświadczenie zawodowe niż konsultanci. Wykonują oni relatywnie prostszą pracę, tj. lokalizację

firm z których kandydaci mogą być zwerbowani, identyfikację ich nazwisk, i częściowe sprawdzanie życiorysu zawodowego i referencji kandydatów. **Konsultanci** są zwykle lepiej wykwalifikowani niż asystenci i to oni oceniają kandydatów, i prezentują ich klientowi oraz uczestniczą w ostatniej fazie poszukiwań, kiedy to klient negocjuje z kandydatem wysokość wynagrodzenia i ewentualnie premii. Konsultanci wykonują najtrudniejszą pracę procesu poszukiwań, tj., przeprowadzają wywiady z kandydatami oraz oceniają ich. Kategoria **konsultantów kontraktowych** odnosi się do konsultantów zatrudnionych przez specjalną agencję poszukującą konsultantów rekrutacji, którzy wykonują zlecenia poszukiwań otrzymane od agencji. Konsultanci rekrutacji są w kontakcie z agencją, która pomaga i doradza im w razie jakiś kłopotów czy opóźnień w pracy. Konsultanci kontraktowi uczestniczą w całym procesie aż do momentu zatrudnienia kandydata i wykonują wszystkie rodzaje prac w procesie poszukiwań kandydatów.

Asystenci przygotowują listę kandydatów i przedstawiają ją konsultantowi. Następnie konsultant pracuje nad listą kandydatów. Asystenci generalnie biorą udział tylko częściowo w ocenie kandydatów i dokonują tego w czasie stopniowego procesu zawężania listy zidentyfikowanych kandydatów. Jeśli klient życzy sobie tego, asystent przygotowuje także raport ze swoich poszukiwań. Ponadto asystent jest często zobligowany do odpowiedzi listownej kandydatom, którzy nie zostali wybrani przez klienta. W liście dziękuje kandydatom za współpracę oraz stwierdza, że ich kandydatury będą rozważone w przyszłych poszukiwaniach. Listy te pisane są po definitywnym zamknięciu poszukiwań. W ten sposób odrzuceni kandydaci są nadal częścią społecznego świata headhuntingu i występują w nim jako 'dane' (informacje). Cechą charakterystyczną agencji zatrudniających kandydatów na czas określony jest prowadzenie marketingu poprzez składanie wizyt klientom. Asystent wyjaśnia wtedy w bezpośredniej rozmowie proces poszukiwań i selekcji oraz stara się przekonać klienta do swych usług lub 'sprzedać' posiadane informacje o potencjalnych aplikantach.

Konsultant natomiast przeprowadza wywiady, spotykając się bezpośrednio z kandydatami (od jednego do sześciu kandydatów) wybranymi przez asystenta. Konsultanci często podróżują by spotkać się z kandydatami. Jednak wielu konsultantów, szczególnie w firmach jednoosobowych, wykonuje osobiście całe poszukiwanie, łącznie z selekcją. Bardzo rzadko wynajmują oni asystentów. Konsultanci posiadają rozbudowaną bazę danych, które gromadzili przez wiele lat. Pozwala to im pracować bez pomocy asystentów.

Konsultant pracuje także jako doradca w procesie rekrutacji. Pomaga przygotować w firmie klienta opis stanowiska pracy i ustalić poziom wynagrodzenia oraz propozycję umowy o zatrudnieniu. Klient często nie posiada informacji o rynku pracy i poziomie płac na określonym stanowisku i jego

propozycje płac nie są dostosowane do sytuacji na rynku pracy. Porada konsultanta jest tu niezwykle cenna.

Konsultant przeznaczą też pewien czas na działalność promocyjną, szczególnie dotyczy to firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata. Jeden z konsultantów, np. wysyłał codziennie 10 listów reklamujących firmę do potencjalnych klientów. Konsultant próbował zatem sprzedać wizerunek i usługę swojej firmy. Z wysłanych rocznie dwóch tysięcy listów otrzymywał około 5 zamówień. Zwrot z zainwestowanych pieniędzy (return on investment) jest bardzo wysoki bowiem z 1000 dolarów wydanych na wysłanie listów otrzymuje on pięć zamówień o wartości 75 000 dolarów. Konsultanci z dużych agencji doradztwa personalnego również angażują się w bezpośrednią działalność promocyjną. Telefonują oni do klientów i prezentują swoje usługi próbując otrzymać zamówienie.

4. Cechy kompetentnego konsultanta rekrutacji

Konsultanci rekrutacji powinni być **ekspertami opisu stanowiska pracy**. Klienci prezentują często bardzo niejasny opis stanowiska lub domagają się znalezienia kandydata z wieloma bardzo różnorodnymi kwalifikacjami, które rzadko posiada jedna osoba. Konsultanci muszą często dokonać opisu stanowiska pracy po raz drugi i dostosować go do własnego schematu opisu (zpb. Aneks, Opis stanowiska pracy). Zarówno asystent jak i konsultant powinni posiadać doskonałe **umiejętności interpersonalne** by rozpoznać słabości kandydatów już podczas wstępnych rozmów telefonicznych, a także później w czasie wywiadów. Wydaje się, że w pracy konsultantów bardzo istotne jest posiadanie wiedzy o niewerbalnej komunikacji. Często wygląd i sposób komunikowania kandydata może być ważnym wskaźnikiem profesjonalności:

'W czasie rozmów telefonicznych nauczyłam się wyłapywać wahania w głosie kandydatów. Mogą też mówić mi, że mieli 10 prac podczas dziesięciu lat co może być tylko ich racjonalizacją i sposobem na nabranie mnie. Mogą też bardzo naciskać by dostać tę pracę, tak że zaczynam nabierać pewnych podejrzeń. Mogę słuchać jakiejś osoby i być całkowicie do niej przekonana, ale gdy spotkam ją twarzą w twarz mogę wreszcie nie tylko usłyszeć, co do mnie mówi, ale także zobaczyć, jak się prezentuje. Ich prezentacja może zupełnie nie pasować klientowi. Np. mogą mówić całkowicie co innego kiedy rozmawiają bezpośrednio z tobą, kontakt wzrokowy może być bardzo zły, mogą mieć cały czas tiki nerwowe, mogą mieć coś czego przez telefon nie mogłabym zaobserwować. Mogą, np. ciągle palić papierosy; spotykając się z klientem mogą ciągle popijać, a palenie i picie może być uważane za niezbyt profesjonalne.' (relacja asystentki rekrutacji). **Praca konsultanta odbywa się zatem ciągle na poziomie komunikacji bezpośredniej**, gdzie umiejętności interpersonalne są niezwykle ważne.

Inne umiejętności interpersonalne dotyczą grzeczności i cierpliwości konsultanta podczas rozmów z kandydatami. 'Grzeczność w rozmowie z potencjalnym kandydatem' jest szczególnie ważna, kiedy asystent nie posiada większej wiedzy na temat przemysłu, w którym prowadzi poszukiwanie. Społeczne umiejętności konsultanta pomagają mu zatem ukryć ignorancję w danej dziedzinie i nadal kontynuować poszukiwanie. Konsultanci mogą również w ten sposób uzyskać trochę czasu na przestudiowanie danej specjalizacji i zatelefonować do kandydata jeszcze raz, by odpowiedzieć na pytania, które przedtem postawił, a konsultant nie wiedział wtedy jak odpowiedzieć.

Niektórzy kandydaci postrzegają ignorancję techniczną konsultantów rekrutacji i są nawet zadowoleni, że mogą podzielić się swoją wiedzą z kimś, kto nie wie za wiele o ich specjalizacji, ale pragnie uzyskać ich wyjaśnienia i cierpliwie ich słucha.

Konsultanci wydają się być niezwykle zręczni w stosowaniu interakcyjnych taktyk podczas fazy identyfikowania kandydatów. Bardzo ważne jest utrzymywanie przez cały czas atrakcyjności stanowiska pracy, przy często niskiej znajomości jego realiów technicznych.

Niektórzy konsultanci wspominają także o wadze **intuicji** w procesie poszukiwań i selekcji kandydatów. Użycie standartowych procedur selekcji i ocen kandydatów nie wystarcza by zostać dobrym konsultantem rekrutacji. Intuicja często pomaga konsultantowi znaleźć właściwych kandydatów:

'Pewnego dnia dostałam życiorys zawodowy od kogoś zajmującego się połączeniami w Apple (Apple links). Było tego około 10 stron. Był to konsultant mający doktorat w projektowaniu instrukcji. Nie mogłam nawet przeczytać życiorysu zawodowego, który był tak długi i akademicki, zatem odpowiedziałam mu żartem: - Dziękuję za nadłuższe CV jakie kiedykolwiek widziałam w życiu. Wysłał mi wtedy jedną stronę. I kiedy rozmawiałam z nim przez telefon... miałam bardzo wyraźną intuicję, że był to właśnie ten facet, którego szukam, chociaż z papierów nie wyglądał na takiego. Tak więc zaprosiłam go tutaj. Ostatecznie zatrudniono go i nadal jest w Apple gdzie robi ważne rzeczy... Jestem inna niż pozostali konsultanci rekrutacji. To jest dla mnie proces intuicyjny. Nie jest to proces, jakie jest to słowo, w ogóle nie jest to proces naukowy... Naukową częścią jest to, że im więcej wysyłam ludzi, to więcej otrzymuję ofert. To jest gra liczb. Ale ja zawsze wiem, kto jest właściwą osobą, jest to trudno zwerbalizować ponieważ to jak ja do tego doszłam niekoniecznie jest procesem werbalnym. Oczywiście mogę cię polecić konsultantom rekrutacji, których proces poszukiwań jest zupełnie inny niż mój, o wiele bardziej analityczny i naukowy. To jest inny sposób na prowadzenie tego biznesu' (relacja konsultantki rekrutacji).

Podsumujmy teraz cechy, które powinien posiadać dobry konsultant rekrutacji:

- 1/ techniczne umiejętności przeprowadzania wywiadu,
- 2/ wysokie umiejętności interpersonalne,

3/ względnie dobra znajomość przemysłu w której konsultant rekrutacji przeprowadza poszukiwania,

4/ intuicja dotycząca wskazania na właściwego kandydata.

5. Wnioski

Podsumowując nasze rozważania zdefiniujemy, czym jest headhunting? Headhunting można zdefiniować za pomocą definicji technicznej odnoszącej się do nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz socjologii.

Definicja techniczna jest następująca: **Headhunting jest rodzajem działalności usługowej, której celem jest systematyczne i zestandaryzowane poszukiwanie oraz wybór najbardziej odpowiednich kandydatów do pracy przez wyspecjalizowane firmy rekrutacyjno - selekcyjne, których profesjonalizm i doświadczenie ma zapewnić wysoką jakość usług rekrutacyjnych.**^{9/}

Oto definicja socjologiczna: **Headhunting jest społecznym światem, którego specyficzny system komunikacji, segmentacji oraz legitymizacji wraz z objaśnieniami moralnymi i regułami etycznego działania składa się z trzech podstawowych, wchodzących ze sobą w interakcje, aktorów społecznych: 1. konsultantów rekrutacji namawiających klientów do skorzystania z ich usług i kandydatów do zmiany lub podjęcia nowej pracy; 2. klientów, nie mogących w danej sytuacji samodzielnie znaleźć i wybrać odpowiednich kandydatów do pracy; 3. kandydatów, zwykle kierowników i wysokiej klasy specjalistów, skłonnych do zmiany pracy oraz do podjęcia roli w trudnym i często długotrwałym procesie rekrutacji i selekcji.**

Na proces pracy firm rekrutacyjnych będziemy zatem patrzyli z perspektywy technicznej (jak wykonuje się pracę rekrutacyjno - selekcyjną?) oraz socjologicznej (jakie są społeczne uwarunkowania pracy konsultantów personalnych?).

6. Podstawowe pojęcia. Opis pracy

Celem pracy jest teoretyczny opis i analiza czasowych aspektów procesu pracy konsultantów rekrutacji. Teoretyczna analiza ma tutaj niezwykle szerokie odniesienia praktyczne (por. Wskazówki socjotechniczne). Konsultanci rekrutacji i selekcji dzięki niej łatwiej mogą zrozumieć ewentualne problemy w swojej pracy oraz znaleźć techniczne wskazówki dotyczących sposobów ich rozwiązania.

Praca konsultantów jest planowana i w punkcie wyjścia istnieje zamiar jej wykonania według przygotowanego wcześniej **schematu pracy**. Schemat ten ma charakter aprioryczny, bowiem jest opracowany przed działaniem, a wdrażany jest w życie przez proces zwany 'dopasowaniem' różnych rodzajów prac lub działań.

^{9/} / Por. także Sherman, Bohlander, 1992: 156.

Czym jest ‘dopasowanie’? Wiele działań, które następują po sobie kolejno wymaga ciągłego dostosowywania [aligning] lub mówiąc inaczej **‘dopasowania’** (articulation).¹⁰ Konieczność dopasowania może być widoczna, na przykład, podczas realizacji prostych projektów, takich jak umawianie się na spotkanie konsultanta rekrutacji z klientem lub umawianie się dwóch par na spotkanie w restauracji. Osoby te muszą uzgodnić dzień, godzinę, miejsce spotkania. Jeśli nie uzgodnią zgłoszonych propozycji to rozpoczyna się negocjacja. Dopasowanie jest zatem narzędziem koordynacji i czasowego porządkowania naszej rzeczywistości. Jest to także narzędzie tworzenia rzeczywistości w czasie procesu interakcyjnego z jego wszystkimi ograniczającymi warunkami.

Dopasowanie obejmuje komunikacyjny proces, na który składają się negocjacje, perswazje, manipulacje, nauczanie, wymiany, groźby czy szantaż. Sekwencja działań, która składa się na każdą interakcję nie mogłaby być dopasowana, dostosowana bez jednego, bądź więcej wymienionych wyżej interakcyjnych procesów (Strauss, 1993: 40-41).

Dopasowanie oznacza także **koordynację** różnych **ścieżek pracy** [lines of work]. Jest ona osiągnięta za pomocą interakcyjnego procesu wypracowywania i wdrażania określonych **planów działania** [arrangements]. Stopień dopasowania i czas jej trwania zależy od stopnia wdrożenia planów działania. Plany działania odnoszą się do uzgodnień pomiędzy aktorami społecznymi. W organizacjach uzgodnienia będą dotyczyły komórek organizacyjnych, wydziałów i działów. W pracy konsultantów personalnych uzgodnienia te zachodzą pomiędzy konsultantami a ich współpracownikami, klientami, osobami dającymi referencje, kandydatami oraz ich rodzinami. Plany działania odnoszą się także do czasowych aspektów pracy, na przykład jak długo praca, pewne jej stadia lub projekt będzie trwał? (por. ibidem: 87).

Plany działania ulegają modyfikacji w trakcie poszukiwań. Pełną strukturę zadań i kolejność ich wykonywania można zrekonstruować dopiero po ich wystąpieniu. Ta zrekonstruowana po działaniu całość zadań i sekwencji ich wykonywania, z których część została zaprojektowana przed działaniem, a część ustalona w trakcie działania, stanowi tzw. **łuk pracy** (Strauss 1991: 75 - 76). Łuk pracy przedstawia zatem faktyczny proces pracy, a w naszej analizie proces poszukiwań kandydatów do pracy.

W książce przedstawiamy teoretyczny model czasowych aspektów pracy konsultantów rekrutacji. W modelu tym schemat pracy związany jest z planowaniem pracy i obejmuje linearną koncepcję czasu, wg której poszczególne fazy są ze sobą *apriori* powiązane logiczną sekwencją następujących po sobie rodzajów pracy. Czasowa linearność schematu pracy, czyli zasada konieczności

^{10/} Angielski termin ‘articulation’ oryginalnie oznacza:

- staw lub połączenie między kośćmi lub chrząstkami kręgowców;
- ruchomy staw pomiędzy sztywnymi częściami zwierzęcia,
- sposób dopasowania połączeń.

Biorąc pod uwagę prowienię i oryginalne znaczenia tego słowa, termin ten będzie tutaj rozumiany jako działanie dopasowujące różne linie działania.

przechodzenia przez wszystkie fazy danej pracy, zostaje jednak w procesie dopasowania zachwiana i zmodyfikowana. Konsultanci wytwarzają w procesie dopasowania pracy nową, z pozoru chaotyczną koncepcję czasu, zwaną przez nas 'koncentrycznym porządkowaniem'.

Teoretyczny model obejmuje także związki pomiędzy poszczególnymi fazami procesu poszukiwań według linearnej koncepcji czasu, a także według koncepcji 'koncentrycznego porządkowania' (patrz roz.12 i 13 oraz Rys.1 w Zakończeniu książki). Opisujemy także problemy specjalizacji firm poszukujących kierowników, wagę sieci powiązań nieformalnych dla ich pracy i efektywności, oraz moralny ład społecznego świata headhuntingu mający często znaczenie dla jego legitymizacji a więc i efektywnego działania.

Centralnym pojęciem teoretycznego opisu czasowych aspektów pracy będzie 'proces poszukiwań' z którym wiążą się inne wygenerowane w trakcie badań i analiz pojęcia. Sądzymy, iż czasowe aspekty procesu pracy powinny być w szerszym zakresie uwzględnione w analizach działań odnoszących się do pracy, często bowiem 'czasowość pracy' nie jest odzwierciedleniem zewnętrznych koncepcji czasu (czas linearny wyrażony apriorycznym 'schematem pracy'), lecz jest w procesie pracy wytwarzana przez samych aktorów społecznych.

Na zakończenie pokażemy nasz wkład i teoretyczne wnioski dla teorii procesu pracy oraz wskazówki socjotechniczne dla praktyków rekrutacji i selekcji. W Aneksie przedstawiamy także niektóre typowe dokumenty przygotowywane przez konsultantów rekrutacji w trakcie ich pracy, które mogą posłużyć jako przykład dokumentów możliwych do przygotowania w polskich agencjach doradztwa personalnego zajmujących się poszukiwaniami bezpośrednimi.

CZĘŚĆ I

Specjalizacja firm rekrutacyjnych i sieć powiązań w społecznym świecie headuntingu

Rozdział I

Specjalizacja firm rekrutacyjnych.

Wiedza klientów o specjalizacji firm rekrutacyjnych jest ważnym czynnikiem wpływającym na uzyskiwanie przez nie zamówień. Wydaje się, że konsultant musi posiadać pewną wiedzę na temat specjalizacji kandydatów, których poszukuje. Problem specjalizacji agencji doradztwa personalnego jest interesujący bowiem wiele firm rekrutacyjnych nie specjalizuje się w jakiejś jednej dziedzinie i akceptuje prawie każde zamówienie na znalezienie kierownika, czy wysokiej klasy specjalisty.

Możemy zatem zadać pytanie jak konsultanci rekrutacji mogą w takiej sytuacji ocenić kwalifikacje kandydatów jeśli nie specjalizują się w jakichś funkcjonalnych dziedzinach?

Kiedy konsultanci i ich asystenci rozmawiają o problemach specjalizacji przypisują oni temu słowu często różne znaczenia. Ich rozumienie pojęcia ‘specjalizacja’ wpływa na rodzaje ofert akceptowanych przez nich i w konsekwencji na sposób prowadzenia poszukiwania kandydatów. Spotykamy następujące znaczenia pojęcia ‘specjalizacji’ w firmach rekrutacyjnych:

1/ Firmy rekrutacyjne mogą się specjalizować albo w rekrutacji dla **nowych**, dopiero co powstających firm, albo w rekrutacji dla firm **starszych**, posiadających już pewną reputację na rynku. Inny rodzaj tak ogólnego rozumienia specjalizacji to specjalizacja w przemyśle przetwórczym. Jest to bardzo **ogólne rozumienie specjalizacji**.

Geograficzna lokalizacja firmy wpływa na deklaracje o specjalizacji firmy. Dolina Krzemowa, jest na przykład dobrym miejscem by specjalizować się w rekrutacji dla firm nowo powstałych, lub dopiero powstających. Specjalizacja tak rozumiana pokrywa tutaj wszystkie funkcjonalne obszary. Dana firma rekrutacyjna może wykonać poszukiwanie kandydatów zarówno w dziedzinie biotechnologii, jak i przemyśle przetwórczym, ale obydwa rodzaje firm powinny właśnie rozpocząć swoją działalność. Jednak lokalizacja nie jest jedynym i najważniejszym czynnikiem wyboru określonej specjalizacji. Telekomunikacja umożliwia bowiem poszukiwanie kandydatów zarówno w całym kraju (USA) jak i zagranicą. Wybrana specjalizacja zależy głównie od zainteresowań i wykształcenia specjalisty rekrutacji.

2/ Specjalizacja może być rozumiana jako **szczególny funkcjonalny obszar**, np. przemysł produkcji półprzewodników, opieka zdrowotna, biotechnologia, bankowość, itp. Specjaliści z określonej dziedziny (np. inwestycje bankowe i porady prawne) przechodzą z firm, w których zajmują się profesjonalnie danymi dziedzinami, do biznesu rekrutacyjnego jako konsultanci rekrutacji. Mają oni duże doświadczenie w danej dziedzinie, które mogą wykorzystać w selekcji pracowników dla innych firm (zob. *Euroweek*, no 395, Mar 24, 1995: 37).

Firmy rekrutacyjne mogą się zatem specjalizować funkcjonalnie i przyjmują wtedy tylko zamówienia z danego funkcjonalnego obszaru. Firmy nie specjalizujące się funkcjonalnie mogą akceptować wszystkie zamówienia. Możemy wyróżnić, z logicznego punktu widzenia, wiele możliwych powiązań specjalizacji z rodzajami akceptacji ofert ze strony klientów (patrz Tab. 1).

Specjalizacja / rodzaj akceptacji	<i>Brak akceptacji z innych funkcjonalnych obszarów</i>	<i>Akceptacja całkowita</i>	<i>Akceptacja selektywna</i>
<i>Firmy specjalizujące się</i>	1. Specjalizujące się, nie akceptujące wszystkich zamówień	2. Specjalizujące się, akceptujące każde zamówienie	3. Specjalizujące się; akceptacja selektywna
<i>Firmy nie specjalizujące się</i>	5. Nie specjalizujące się, nie akceptujące wszystkich zamówień	4. Nie specjalizujące się, akceptujące każdą ofertę	6. Nie specjalizujące się, akceptujące zamówienia selektywnie

Tab. 1. Logicznie możliwe specjalizacje firm rekrutacyjnych oraz ich akceptacje zamówień (opracowanie własne).

Z powyżej wymienionych w Tab.1. kombinacji powiązań rodzajów firm z formą akceptacji zamówień występują w rzeczywistości tylko trzy rodzaje:

1. Firmy specjalizujące się -- nie akceptujące zamówień z innych funkcjonalnych obszarów (głównie firmy opłacane za wykonanie usługi, np. Russel Reynolds oraz wyspecjalizowane firmy rekrutujące pracowników na umowę - zlecenie; w tab.1. rodzaj 1).
2. Firmy specjalizujące się, akceptujące zamówienia z innych obszarów funkcjonalnych selektywnie (firmy opłacane za zatrudnienie kandydata; w tab.1. rodzaj 3).
3. Firmy nie specjalizujące się akceptujące każdy rodzaj zamówienia (firmy opłacane za zatrudnienie kandydata; w tab.1 rodzaj 4).

Ad.1. Duże firmy rekrutacyjne posiadają wielu **specjalistów** w wielu funkcjonalnych obszarach. Duże firmy **opłacane za wykonanie usługi** posiadają wiele filii, które zwykle specjalizują się w jakimś funkcjonalnym obszarze (jak np. Russel Reynolds w San Francisco specjalizuje się w rekrutacji dla instytucji opieki zdrowotnej). Konsekwencje tej specjalizacji dla procedur pracy, a szczególnie fazy oceny kandydatów (patrz roz. 9), są następujące:

- firmy rekrutacyjne używają swych specjalistów w danej dziedzinie by dokonali dokładnej oceny kandydatów zanim zostaną oni przedstawieni klientowi;
- wszyscy kandydaci są zawsze sprawdzeni dokładnie przez specjalistę podczas długich wywiadów (wywiad trwa około trzech godzin).

Działalność firm rekrutacyjnych opiera się na sieci powiązań nieformalnych. Jakość pracy konsultantów powinna być zatem potwierdzana w każdym poszukiwaniu by utrzymywać dobre stosunki z klientami (patrz roz. 2).

Dostęp do międzynarodowych powiązań, specjalizacja branżowa oraz wiedza o rynku są warunkami wpływającymi na sukces tych firm rekrutacyjnych. Istnienie powyższych warunków wyjaśnia dążenie dużych firm rekrutacyjnych do tworzenia zagranicznych filii i zasobów danych osobowych dotyczących specjalizacji. Małe firmy natomiast istnieją dzięki ich silnej specjalizacji branżowej (por. Jones, 1988: 26). Niektóre z wielkich międzynarodowych firm finansowych rozbudowujące swe filie zagranicą w nieznanym dla nich otoczeniu, i potrzebujące pracowników z danych krajów, zwracają się do firm rekrutacyjnych z którymi wcześniej pracowały w kraju. Wszystko to powoduje, iż firmy rekrutacyjne mają powody dla rozbudowy swych filii zagranicą (ibidem: 14).

Ad. 2. Niektóre **specjalizujące się** firmy rekrutacyjne **akceptują prawie każde zamówienie z innych funkcjonalnych obszarów**. Sytuacja taka może się zdarzyć w firmach, których specjalizacja jest oparta na bardzo ogólnej jej koncepcji, np. specjalizacja w przemyśle przetwórczym. Taka specjalizacja nie jest związana z jakimś szczególnym rodzajem działalności przetwórczej:

‘Zajmuję się przemysłem przetwórczym i nie ma dla mnie znaczenia co firma wytwarza, gumę do żucia, kaski rowerowe, urządzenia do pomiaru cukru we krwi, to nie ma dla mnie znaczenia. Zatem zajmuję się handlem w przemyśle przetwórczym.’ (relacja konsultanta rekrutacji).

Specjalizacja funkcjonalna nie jest tak ważna dla tej firmy bowiem głównym celem jej strategii jest sam ‘proces poszukiwań najlepszych kandydatów.’

Jakie są zatem strategie pracy firm ‘specjalizujących się i akceptujących każdą ofertę’? Firmy te wykonują swoją pracę głównie na zasadzie opłat za zatrudnienie pracownika. Czasami konsultanci nie spotykają kandydatów osobiście. Przeprowadzają oni wywiady telefonicznie i sprawdzają tylko wykształcenie kandydata. Natomiast ocena kandydatów jest wykonywana głównie przez samego klienta.

Ad. 3. Najbardziej interesującym rodzajem firm są firmy, **które nie specjalizują się i akceptują prawie każdy rodzaj zamówienia**. Do firm tych należą firmy opłacane tylko w sytuacji zatrudnienia kandydata lub indywidualni rekrutanci.

‘Specjalizacja’ jest zwykle związana z wykształceniem konsultanta lub z jego doświadczeniem w danym funkcjonalnym obszarze działalności gospodarczej. Jednak pojawia się tutaj intrygujące pytanie: Jak mogą dobrać odpowiednich kandydatów rekrutanci nie specjalizujący się i akceptujący prawie każdą ofertę? Oto możliwe odpowiedzi na to pytanie.

Konsultanci mogą wynająć asystentów specjalizujących się w danej dziedzinie lub innych specjalistów by wykonali określone poszukiwanie i selekcję. Jednak również asystenci, bardzo często niedoświadczeni, pobierają nauki w danej specjalności *podczas samego procesu poszukiwania*. Nie posiadając wykształcenia w danej dziedzinie uczą się jej terminologii podczas procesu poszukiwań. Jest to szczególnie ważne w dziedzinach, w których pojawia się ciągle nowa technologia, a z nią nowa terminologia, np. w biotechnologii (por. problem specjalizacji badany przez Dingman, 1993). Jeśli konsultanci nie są wystarczająco obeznani z językiem danej specjalizacji istnieje niebezpieczeństwo, że kandydat nie będzie chciał z nimi rozmawiać. Wydaje się więc, że pewna doza wiedzy z danej dziedziny jest niezbędna. Oto przykład jak nieznaną daną dziedzinę asystentka rekrutacji uczyła się w trakcie pracy od swoich współpracowników: „Potrafię naśladować. Patrzyłam i przyglądałam się co robi kobieta obok mnie. Zaczęłam rozmawiać dokładnie tak jak ona i używać podobnego języka. Na początku śmiałam się dużo. To był śmiech nerwowy z braku wiedzy w danej dziedzinie. Mój szef wziął mnie na bok i powiedział: ‘Czy wiesz dlaczego tak się śmiejesz? Nie śmieć się to nie jest zabawne.’ Nigdy

wcześniej nie zwróciłam na to uwagi.” Asystentka uczyła się, jak kontrolować swoje zachowania niewerbalne, by ukryć swą niewiedzę w danej dziedzinie.

Powyższa wiedza związana jest z tzw. ‘posiadaniem doświadczenia’ (having an experience).

W firmach opłacanych za usługę o wiele ważniejsze jest ‘posiadanie doświadczenia’ niż określonego wykształcenia, które byłoby przydatne w danej dziedzinie. Funkcjonalna specjalizacja jest osiągnięta w trakcie zdobywania doświadczenia. ‘Posiadanie doświadczenia’ pomaga w wielu wyspecjalizowanych poszukiwaniach:

‘Pracowałam z dżentelmenem, który właśnie opuścił bank. Nie oznacza to wcale, że gdy opuścisz bank i przejdziesz do biznesu doradztwa personalnego od razu musisz robić poszukiwania na jakieś stanowiska w banku. Ale taka osoba może zrozumieć oczywiście więcej rekrutując dla banków. Nie będąc specjalistą w bankowości muszę więc jako asystent rekrutacji dowiedzieć się, czego my właściwie tam poszukujemy? Czego oni (klienci) potrzebują? Jakich ludzi potrzebują i z jakimi kwalifikacjami? Nigdy nie mówiłam, że jestem profesjonalistką w bankowości, kiedy przeprowadzam poszukiwanie w tej dziedzinie, staram się dowiedzieć o pozycji i danej pracy maksymalnie dużo. Pracując w danym biznesie przez długi okres czasu, im większą masz wiedzę, tym lepiej. Wiesz kto to jest dyrektor naczelny, kto dyrektor finansowy i kto komu podlega i ogólnie co się dzieje przy zatrudnieniu w prywatnym biznesie, prywatnych bankach i restrukturyzacji długów. Masz o tym wszystkim pojęcie, zatem nie jest to ci całkowicie obce.’ (relacja konsultantki).

Potoczny termin ‘posiadanie doświadczenia’ wyjaśnia zatem jak bez posiadania wykształcenia w danej funkcjonalnej dziedzinie asystenci i konsultanci radzą sobie w specjalistycznych poszukiwaniach kandydatów. Konsultanci rekrutacji nie muszą być ekspertami w danej dziedzinie. Konsultanci powinni być przede wszystkim ekspertami od opisu stanowiska pracy i procesu poszukiwań kandydatów, a dopiero w dalszej kolejności ekspertami w danej funkcjonalnej dziedzinie.

Według jednego z konsultantów z dużej firmy rekrutacyjnej opłacanej za wykonanie usługi, doświadczony rekrutant może wykonać każdy rodzaj poszukiwania jeśli ma on plan pracy, cechy potrzebnego kandydata i zna kulturę organizacyjną firmy klienta. Mimo to poszukiwanie o wysokiej jakości może być wykonane tylko przez wyspecjalizowanych konsultantów.

Istnieje - jak wspomniano - jeszcze inny rodzaj firm rekrutacyjnych, a mianowicie zajmujących się werbowaniem pracowników tymczasowych. **Firmy rekrutujące pracowników tymczasowych** posiadają wyraźniejsze oblicze specjalizacji niż firmy opłacane za zatrudnienie kandydata lub firmy opłacane za wykonanie usługi (np. poszukują sekretarek, księgowych, itp.). Praca firm zatrudniających pracowników tymczasowych odnosi się głównie do gromadzenia danych o aplikantach i sprawdzania ich kwalifikacji. Klient otrzymuje dane o dobrze już

sprawdzonych i ocenionych kandydatach. Rzadko prowadzi się wyodrębnione poszukiwanie kandydatów na dane stanowisko.

ROZ. II

Sieć powiązań społecznych a wiarygodność.

Zależność efektywności działalności rekrutacyjnej od sieci powiązań społecznych.

Konsultanci jak również i asystenci pragną zbudować **długotrwałe relacje** z firmami dla których pracują. **Praca nad tworzeniem sieci powiązań** jest niezwykle ważną cechą biznesu rekrutacyjnego, szczególnie dla firm opłacanych za wykonanie usługi. Spotkania, rozmowy telefoniczne z klientami i kandydatami pomagają ustanowić długotrwałe relacje z aktualnymi i przyszłymi klientami. Utrzymywanie kontaktu z potencjalnymi klientami pomoże konsultantom rekrutacji uzyskać zamówienia od klientów w przyszłości.

Dzięki tym kontaktom konsultanci uzyskują od klientów rekomendacje, które są bardzo ważne dla otrzymania zamówienia. **Rekomendacje** dają klientom poczucie bezpieczeństwa a konsultantom rekrutacji wiarygodność. Klienci wolą raczej wybrać uznaną agencję doradztwa personalnego, niż podjąć ryzyko wynajęcia firmy mniej znanej, i opłacanej tylko za znalezienie kandydata. Rekomendacje są zatem konsekwencją poprzednio nawiązanych relacji z klientami. **Sieć powiązań** jest zatem warunkiem otrzymywania **rekomendacji**, a rekomendacje z kolei są warunkiem otrzymania **zamówienia na usługi**.

Klienci rekomendują sobie nawzajem różne agencje doradztwa personalnego. Biznes rekrutacyjny oparty jest zatem głównie na sieci powiązań społecznych. Oto relacja konsultanta rekrutacji z firmy opłacanej za wykonanie usługi:

'Ja nie pracuję wg schematu opłat za zatrudnienie kandydata. W pracy opłacanej za wykonanie usługi, wg mnie, zamówienie przychodzi zawsze po jakiejś rekomendacji od kogoś, kogo ja znam. Nie przychodzi z firmy klienta, która znajduje mnie w książce telefonicznej lub w książce ogłoszeń. To tak nie działa. Mogę oczywiście wysyłać listy do firm, tłumaczyć im kim jestem, opowiadać o moim doświadczeniu i pokazywać listę rekrutacji, które wykonałem. Oczywiście robię to, utrzymując *public relations* w centrum mojego biznesu, tj. informując permanentnie ludzi, którzy mogliby skorzystać z moich usług. Ale doświadczenie mówi mi, że to się opłaca tylko w dłuższym okresie czasu. Jest mało prawdopodobne by ktoś kto mnie nie zna, dostając list ode mnie,

zdecydował się zatelefonować do mnie, bym wykonał dla niego poszukiwanie kandydatów. Oni są przyzwyczajeni do telefonowania do ludzi, których znają.'

Istotne jest, oczywiście, tworzenie sieci powiązań i utrzymywania dobrych stosunków również w innych rodzajach działalności usługowej. Należy jednak podkreślić, iż w biznesie rekrutacyjnym sieć powiązań jest głównym zasobem, który ma przede wszystkim charakter społeczny, stopniowo 'materializujący się' w postaci zamówień na usługi. Wejście w biznes rekrutacyjny bez powyższego zasobu jest bardzo trudne, szczególnie w działalności rekrutacyjnej opłacanej za wykonanie usługi. Zamówienia przychodzą bezpośrednio z sieci społecznych powiązań konsultanta rekrutacji:

'Znał mnie przez wiele lat (chodzi o klienta - K.K.). Zatelefonował do mnie ponieważ poprzednio pracowałem dla niego. Rekrutowałem dla niego, kiedy pracował w innej firmie. Znamy się zatem od wielu lat' (relacja konsultanta rekrutacji).

Interesującym momentem w wypracowywaniu sieci powiązań jest to, że poprzedni kandydaci stają się klientami. Tożsamość partnera interakcji zmienia się (z kandydata na klienta), ale relacja w sieci powiązań jest ta sama. Podstawowa lojalność konsultanta w stosunku do klienta jest zatem zrównoważona poprzez lojalność w stosunku do kandydata, której warunkiem pojawienia się jest wyobrażenie, iż kandydat może zostać w przyszłości klientem. Czasami stosunki konsultanta z klientami pogarszają się ze względu na problemy, które pojawiają się w relacjach z kierownikami wydziałów zasobów ludzkich firmy klienta. Rekrutant staje się często konkurentem dla działu selekcji i rekrutacji w wydziale zasobów ludzkich. Powoduje to pewne napięcia pomiędzy konsultantem a wydziałami zasobów ludzkich. Menedżerowie zasobów ludzkich wolą przeprowadzić poszukiwania sami, by zaoszczędzić na wydatkach rekrutacyjnych. Najlepszym sposobem polepszenia kooperacji pomiędzy konsultantem a wydziałem zasobów ludzkich jest utrzymywanie dobrych stosunków z kierownikami działu, oraz traktowanie ich jako partnerów.

Utrzymywanie dobrych stosunków z kierownikami wydziałów zasobów ludzkich może być warunkiem sukcesu w rekrutacji. Brak komunikacji z wydziałem zasobów ludzkich może być przeszkodą (warunkiem porażki w rekrutacji) i prowadzić do nieudanej rekrutacji.^{11/}

^{11/} Kierownicy wydziałów zasobów ludzkich często narzekają na konsultantów rekrutacji. Wielu kierowników miało złe doświadczenia z firmami rekrutacyjnymi, które nie zdołały sprostać wstępnym uzgodnieniom z klientami (Adshead, 1990: 56).

Konsultanci biorą pod uwagę głównie interesy klientów, choć interesy kandydatów także są dla nich ważne. Nawet ci nie wybrani dzisiaj mogą być wykorzystani w przyszłości. **Utrzymywanie dobrych stosunków z kandydatami jest zatem ważne** w każdym momencie.

Członkostwo w profesjonalnych organizacjach jest niezwykle istotne dla utrzymywania kontaktów, które dają możliwość spotykania kandydatów oraz klientów. Konsultant zdobywa tam również informacje o zmianach w danej specjalności lub przemyśle. Konsultanci należą zwykle do tych profesjonalnych organizacji, które odpowiadają ich specjalizacji, np. stowarzyszeń menedżerów marketingu czy księgowych.

Im więcej informacji posiada konsultant o kandydatach tym więcej może przeprowadzić rekrutacji. **Sieć powiązań społecznych jest metodą, która zwiększa statystycznie szansę na zatrudnienie** w rejonie Silicon Valley. Poszukiwani specjaliści są powszechnie znani w wielu firmach, zatem przemieszczanie się specjalistów pomiędzy firmami zależy od wiedzy menedżerów o specjalistach z danej dziedziny. Hedhunterzy powinni również posiadać dostęp do informacji o kandydatach by odnosić sukcesy w swoich rekrutacjach.

Praca konsultantów **dla znanych firm** daje im dobrą reputację i wiarygodność, która jest tak ważna w każdym rodzaju działalności gospodarczej, a szczególnie w pracy agencji doradztwa personalnego opłacanych za wykonanie usługi, gdzie rekrutacja zakończona sukcesem jest jedynym sposobem sprawdzenia wiarygodności konsultanta. Konsultant buduje swoją profesjonalną tożsamość na podstawie swoich kontaktów z uznanymi firmami dla których rekrutował w przeszłości. Tożsamość ta jest sprawdzana w interakcjach z klientem, gdzie konsultant ciągle potwierdza swoją wiarygodność.

Jeśli konsultant zbudował swoją wiarygodność to istnieje większe prawdopodobieństwo, że otrzyma zamówienia od klientów. W jego interesie jest także utrzymywanie dobrej reputacji swojej firmy. Jeśli konsultant zniszczy swoją wiarygodność poprzez jakiegóż działania to traci klientów. Oto relacja klienta korzystającego z usług rekrutanta:

'Zdarzyło mi się w poprzedniej firmie, że headhunter przeszukiwał nasze przedsiębiorstwo. Używaliśmy go by zdobyć nowych ludzi i straciliśmy inżyniera. Inżynier powiedział mi, że właśnie teraz opuszcza mnie, nie podając żadnych szczególnych przyczyn swojej decyzji. Później straciliśmy następnego... Inżynier powiedział mi o innym inżynierze, który szedł aktualnie do tego

rekrutanta, który telefonował jeszcze do kogoś, i to dotarło do mnie, i odkryłem, że tym konsultantem był headhunter pracujący dla nas. Zadzwoiłem do niego i powiedziałem... no wiesz, to nie było takie przyjemne, no i to był koniec naszej znajomości. Zatem my nie lubimy tego. Jest tak wielu headhunterów. Najlepiej być w kontakcie z jednym z nich przez dłuższy czas, jest wtedy mniej problemów.'

Konsekwencją trwałych stosunków z klientami i budowania wiarygodności przez konsultanta jest jego obowiązek (który staje się nawet regułą) 'brania przede wszystkim pod uwagę interesów klienta'. Tym nie mniej **wiarygodność** ustalana jest także **w relacji z kandydatami**. Konsultant myśli o kandydacie jako o przyszłym kliencie. Jeśli kandydat odkryłby później w swojej nowej firmie, iż nie wszystko było prawdą z tego, co powiedział konsultant, i co było zawarte w opisie stanowiska pracy, to mógłby zakończyć z nim swoją współpracę. Nie jest to oczywiście w interesie konsultanta. Jednak opis stanowiska pracy powinien być wykonany w taki sposób, by wzbudzić zainteresowanie kandydatów. Konsultant stara się być obiektywny i dokładny w swym opisie stanowiska pracy i prezentacji firmy klienta, jak również, stara się jednocześnie 'uwodzić' kandydata by skłonić go do uczestnictwa w procesie poszukiwań.

Wymiar wiarygodności może być zaobserwowany również w sposobach zawierania kontraktów ze stałymi klientami. Umowa obejmuje zwykle gwarancję zastąpienia kandydata innym, jeśli pierwszy opuści nową pracę w ciągu 90 dni (z nowymi klientami) lub w ciągu roku (ze stałymi klientami). Stali klienci wierzą w profesjonalizm swego konsultanta i zazwyczaj nie zawierają umowy pisemnej. **W takiej sytuacji wiarygodność konsultanta jest bardzo ważnym zasobem interakcyjnym. Konsultant ma zwykle większą wiarygodność u stałych klientów niż u klientów nowych, którzy nie mieli jeszcze szansy sprawdzenia jego wiarygodności.** Zatem konsultant pracuje czasami bez żadnego pisemnego kontraktu z klientem. Jego substytutem jest często wymiana listów potwierdzających warunki oferty poszukiwań (patrz Aneks). Sytuacja ta jest możliwa tylko wtedy, gdy relacje pomiędzy konsultantem rekrutacji i klientem są bardzo bliskie. Partnerzy interakcji znają się bardzo dobrze i czasami są przyjaciółmi (por. Roz. V).

Warto podkreślić, iż wiarygodność jest wytwarzana, rozwijana i podtrzymywana w bezpośrednich interakcjach pomiędzy dwoma jednostkami. Konsultant pracuje **dla konkretnej osoby**. Jest to bardzo charakterystyczna cecha **działalności usługowej opartej na sieci powiązań społecznych,**

często nieformalnych. Wiarygodność jest zwykle wartością dla obydwu stron interakcji. Konsultant nie tylko odczuwa profesjonalną odpowiedzialność w stosunku do klienta ale także pewną presję z jego strony.

Wiarygodność konsultanta przyczynia się do budowania pozycji konsultanta w świecie biznesu. **Im większa wiarygodność konsultanta tym wyższa jego pozycja w świecie biznesu.** Dotyczy to zarówno firm opłacanych za wykonanie usługi, jak i firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata. *Wysoka pozycja w społecznym świecie biznesu pomaga w zdobywaniu zamówień* oraz w konsekwencji w uzyskiwaniu wysokich dochodów.

Klient również powinien wykazać się dużą odpowiedzialnością. Opis stanowiska pracy w związku z daną ofertą powinien być spójny. Jeśli jest taki i klient nie zmienia często swego zdania podczas poszukiwania kandydata, to wówczas tworzy się jego wiarygodność. Jeśli klient nie zapłaci konsultantowi za znalezienie kandydata, to społeczność rekrutantów nie będzie pracowała dla takiego klienta. **Wiarygodność klienta** jest zatem także elementem powyższej relacji. **Im mniej wiarygodny klient tym mniejsza szansa na skorzystanie przez niego z usług konsultanta rekrutacji.** Jeden z klientów powiedział:

'Headhunter ma więcej problemów niż my. Nie jestem pewien co do prawnych aspektów tego, ale wiem, że wielu headhunterów skarżyło do sądu firmy o niepłacenie. Sądzę, że generalnie firmy mogą łatwo uniknąć płacenia rekrutantowi ponieważ wszystko jest uzgadniane werbalnie. Przedsiębiorstwa ogólnie nie chcą robić biznesu w ten sposób. Sądzę, że działają na zasadzie zaufania. Jeśli firma ma reputację niepłacenia za usługę, to żaden headhunter nie będzie dla niej pracował.'

Klienci szukają odpowiednich konsultantów, przeprowadzają z nimi wywiady i wybierają jednego z nich. Konsultant uzyskuje zamówienia zwykle od klientów, których wcześniej osobiście znał. Może on zdobyć więcej zamówień poświęcając na ich otrzymanie mniej czasu bowiem zamówienia pochodzą z jego sieci powiązań społecznych. Intensywne poszukiwanie zamówień, oraz intensywny marketing, wykonują tylko firmy opłacane za zatrudnienie kandydata. Jednak i one opierają swój biznes na sieci powiązań społecznych. Łatwiej jest zwykle otrzymać zamówienie od klienta, którego konsultant rekrutacji znał wcześniej.

Firmy opłacane za zatrudnienie kandydata używają następujących taktyk zdobywania zamówień:

1. Pierwsza taktyka dotyczy sprzedaży nazwy firmy. Konsultant może wysyłać, np. każdego dnia kilka listów reklamowych do kilku różnych przedsiębiorstw oraz wykonuje kilka telefonów. Te rutynowe działania powtarzane są codziennie. W listach zamieszcza dwie wizytówki, ponieważ sądzi, iż ludzie wymieniają informacje między sobą:

'Ludzie wymieniają się. Ktoś wchodzi do biura i mówi: Czy znasz jakiś headhunterów? I ja mam tutaj te wizytówki, nie chcę by pozbył się mojej wizytówki i chcę by jedną zatrzymał dla siebie' (relacja konsultanta).

2. Drugą taktyką zdobywania zamówień jest 'reklamowanie kandydatów' będące faktycznie próbą ich 'sprzedaży'. 'Sprzedażą kandydatów' zajmują się głównie firmy opłacane za zatrudnienie kandydata. Firma rekrutacyjna posiada listę kandydatów, którzy chcą zmienić pracę i szuka potencjalnych pracodawców dla danych kandydatów. Jeśli pracodawca zaakceptuje ofertę konsultant zdobywa zamówienie. Generalnie taktyka ta nie jest używana przez firmy opłacane za wykonanie usługi, które najpierw zdobywają zamówienie od klienta i przeprowadzają poszukiwanie bezpośrednio.

3. Jeśli klient zapytany przez konsultanta stwierdzi, że nie zamierza aktualnie nikogo zatrudnić, to konsultant prosi go o wskazanie kogoś z jego firmy, kto ewentualnie potrzebowałby zatrudnić jakąś osobę. Zatem zamówienie może przyjść od innej osoby pochodzącej z danej sieci tworzonej podczas reklamowania kandydatów. Konsultant może spotkać danego klienta po raz pierwszy, zatem sieć społeczna pełni na początku funkcję czysto informacyjną.

4. Kandydaci kontaktują się osobiście z konsultantem lub wysyłają do niego swój życiorys zawodowy. Wybór danego konsultanta oparty jest na rekomendacjach zatrudnionych wcześniej przez rekrutanta kolegów kandydata.

Firmy opłacane za wykonanie usługi otrzymują oferty głównie od swych byłych klientów. Firmy opłacane za zatrudnienie kandydatów otrzymują w dużej części zamówienia od nowych dla nich przedsiębiorstw. W przypadku jednego konsultanta jest to około 40% zamówień. Ogłoszenia prasowe używane są głównie przez tego typu firmy rekrutacyjne oraz prywatne agencje zatrudnieniowe, które szukają kandydatów na niższe pozycje organizacyjne.

Podsumowując, możemy stwierdzić, iż proces budowania sieci powiązań społecznych oraz długoterminowych relacji pomiędzy konsultantami i klientami w społecznym świecie headhuntingu jest głównym zasobem firm rekrutacyjnych. Ten społeczny aspekt biznesu zostaje wkrótce przetworzony na aspekt materialny (zyski). Dlatego też działalność promocyjna w firmach opłacanych za wykonanie usługi koncentruje się bardziej na bezpośrednich interakcjach z klientami i budowaniu z nimi więzi, niż na bardziej bezosobowych praktykach marketingowych (ogłoszenia w prasie, listy lub fakсы reklamowe) charakterystycznych dla firm opłacanych za zatrudnienie kandydata.^{12/} Budowanie sieci powiązań oraz wiarygodności konsultanta oparte jest na pewnych regułach działania często uzgodnionych i ustalonych w przestrzeni moralnej biznesu, zwanej moralnym ładem (patrz Roz. 3).

^{12/} Umiejętności budowania więzi i sieci powiązań społecznych jako główny zasób agencji doradztwa personalnego jest potwierdzony również w innych badaniach:

'W biznesie rekrutacyjnym istnieje duża doza lojalności ponieważ klienci opierają się bardziej na takich źródłach informacji jak osobista rekomendacja, reputacja firmy i przeszłe doświadczenia z danymi konsultantami. Wg przeprowadzonego sondażu rekomendacje od klientów były najważniejszą promocyjną praktyką dla 84,4% firm, a 70,2% firm uważa rekomendację zarówno jako pierwszą lub drugą najważniejszą działalność promocyjną.' (Britton et al, 1992:2).

ROZ III

Etyka a efektywność pracy.

Moralny ład społecznego świata headhuntingu.

Moralny ład jest jednym z wielu rodzajów ładu społecznego. Obok ładu przestrzennego, czasowego, ładu pracy, ładu technologicznego, itp. wyróżniamy także ład moralny. Ład moralny odnosi się głównie do norm i reguł oraz uzgodnień o charakterze etycznym, wyrażonych w powszechnie obowiązujących wartościach etycznych (Strauss, 1993: 59 - 60). Ład moralny powstaje zatem na poziomie interakcji i tam też jest realizowany. Społeczny świat headhuntingu również posiada wypracowane wewnątrz niego wartości, normy i uzgodnienia dotyczące działań i interakcji, a odnoszące się do szerzej przyjętych w społeczeństwie wartości etycznych (pierwszy poziom ładu moralnego). Ponadto ład moralny społecznego świata headhuntingu odnosi się także do werbalnych ‘usprawiedliwień’ (objaśnień) działań rekrutantów ukazujących drugi poziom (obok porządku reguł) ładu moralnego (zob. Tab.1.). W miarę zwiększania się społecznej akceptacji dla tego rodzaju biznesu usprawiedliwienia te nabierają typowego charakteru. Objasnienia te często wchodzą często w zakres ideologii zawodu rekrutanta, tworząc przy okazji uzasadnienia dla istnienia społecznego świata headhuntingu.

1/Reguły moralne	Stosowanie się do reguł	FAKTYCZNA PRACA	‘Obchodzenie’ reguł	Działania klienta
2/Objaśnienia	1. Objasnienia działań jako zawsze właściwych	2. Objasnienia biznesu rekrutacji jako usługi koniecznej	3. ‘Normalizowanie’ praktyk headhuntingowych	Sieć powiązań społecznych
Z A U F A N I E				

Tab.1. Wymiar moralny społecznego świata headhuntingu oraz jego związek z zaufaniem w interakcjach pomiędzy rekrutantami a klientami (opracowanie własne).

Poniższe refleksje są ubocznym efektem naszych badań nad działalnością rekrutantów w rejonie San Francisco. Moralny ład nie był centralnym pojęciem naszej analizy. Jednak kwestie moralne wyłoniły się w trakcie badania procesu poszukiwań i selekcji kandydatów do pracy przez agencje rekrutacyjne. Ponadto problem ten był podejmowany często w literaturze przedmiotu (Whyte, 1977; Adshead, 1990; Lucht, 1988). Również same agencje doradztwa personalnego zdają sobie sprawę z

interpretacji kwestii moralnych w ich działalności i podejmują pewne środki zaradcze by działać 'moralnie' na rynku chcąc doprowadzić do uzyskania zaufania ze strony klienta.^{13/}

3.1. Ład reguł i uzgodnień moralnych

Konsultanci nie wydają się - na pierwszy rzut oka - zainteresowani moralnym wymiarem ich pracy. Pytania dotyczące dobra i zła w ich pracy są poza polem ich zainteresowań. Głównym celem ich działania i refleksji jest zakończenie poszukiwań kandydatów sukcesem, tj. usatysfakcjonowaniem klienta przez doprowadzenie do zatrudnienia odpowiedniego kandydata w jego firmie. Jednak jeśli zapytamy konsultantów rekrutacji o moralne aspekty ich pracy to, okazuje się, że są oni ich świadomi. Wiedzą na przykład, że można znaleźć w ich branży konsultantów rekrutacji, którzy pracują i postępują niemoralnie. Samych respondentów, którzy o tym mówią oczywiście to nie dotyczy. Zwykle w wywiadach chcą oni udowodnić, iż ich działalność usługowa jest zgodna z moralnymi regułami handlu a także kodeksu etycznego biznesu rekrutacji. Stosowanie się do moralnych reguł prowadzenia biznesu wpływa na tworzenie się sieci powiązań społecznych, a w konsekwencji na otrzymywanie zamówień (zob. Tab. 1.). Jedną z reguł jest np. to, że konsultanci powinni unikać przyjmowania dwóch podobnych zamówień w tym samym czasie z konkurującymi ze sobą firm. Proceder powyższy pozwalałby im posyłać do obydwu firm kandydatów, którzy aktualnie byłiby w jednej z nich odrzuceni.

'Wyłuskiwanie pracowników' z jakiejś firmy (raiding) jest częstym oskarżeniem wśród pracodawców w stosunku do konsultantów rekrutacji, szczególnie na Wall Street. Innym popularnym oskarżeniem konsultantów z Wall Street, a także z innych miejsc ich działalności, jest to, że wykrywają oni bardzo szybko, iż jakaś firma finansowa ma problemy. Werbując najlepszych ludzi z takiej firmy oraz opowiadając im, że firma ma kłopoty, w rzeczywistości przyczyniają się do jej osłabienia a nawet upadku: 'Są jak rekiny, które atakują gdy czują krew' (White, 1977). Firmy finansowe z Wall Street, z kolei, używają pewnych strategii by zwalczać tego typu rekrutantów lub

¹³ / Agencja doradztwa personalnego Hill International działająca na rynku polskim, np. nie stosuje metody 'łowienia głów' (czyli zdobywania na wakujące u klienta stanowisko konkretnego człowieka, pracującego w innej firmie poprzez namawianie go na zmianę pracy) ponieważ uważa ją za nieetyczną. Założyciel i prezes Hill Int., psycholog dr Othmar Hill sądzi, że w ten sposób tworzy się czarny rynek, szara strefa, sieć prywatnych koneksji. Rynek wg. niego powinien być przezroczysty, dlatego firma posługuje się ogłoszeniami w prasie, a następnie dokonuje selekcji kandydatów, w której istotną rolę pełnią testy psychologiczne. Każdy ma równe szanse, niezależnie od wieku, wyglądu, znajomości i od tego, ile uprzednio odniósł porażek (Gazeta - Praca, 1996, Nr 46: 1, 'Namawianie nieetyczne?').

uczynić ich swymi sprzymierzeńcami. Dyrektor firmy maklerskiej może, np. zatelefonować do dyrektora innej firmy maklerskiej i stwierdzić, iż w jego firmie ma miejsce 'wyłuskiwanie pracowników'. Może też stwierdzić, że aktualnie łamana jest niepisana reguła, iż jedna firma nie zatrudni więcej niż dwóch pracowników innej firmy w ciągu roku. Inną taktyką jest telefonowanie dyrektorów firm do headhuntera i stwierdzenie, iż firma nigdy nie zatrudni konsultanta, jeśli nie przestanie on kontaktować się z pracownikami danego przedsiębiorstwa. Inną taktyką obronną jest złożenie wniosku do Wydziału Arbitrażu nowojorskiej giełdy by rozstrzygnęła powyższy spór lub problem (White, 1977: 36).

Ponadto zastrzeżenia ze strony klientów dotyczą tzw. 'ulepszania' referencji i życiorysu kandydata by zwiększyć jego szanse zatrudnienia (overselling practices). Konsultanci wysyłają do klientów swych kandydatów, których przedstawiają jako 'gwiazdy' a później dopiero okazuje się, że ich kwalifikacje są bardzo niskie (tzw. 'posyłanie indyka', 'sending turkeys'). Klienci wyróżniają zatem headhunterów, którzy są wg. nich tzw., 'podrzucaczami nazwisk' (name droppers) lub tzw. swatami' (matchmakers). 'Podrzucacze nazwisk' nie opisują zwykle swoich relacji z innymi firmami i ich dyrektorami zgodnie z prawdą. Często kłamią o swoich koneksjach. 'Podrzucanie nazwisk' ma także inny wymiar. Konsultant, który aktualnie rekrutuje, często telefonuje do kandydata, np. wysokiej klasy analityka finansowego, i twierdzi, iż jest nim zainteresowana firma, np. 'Morgan Stanley'. Nie musi to być zgodne z prawdą. Jest to tylko tzw. 'zarzucanie sieci' (fishing expedition), co oznacza tylko sprawdzanie motywacji kandydata do zmiany pracy.

Jeden z klientów regularnie korzystający z usług konsultantów opisuje ich jako 'zło konieczne' i przyznaje, że używał rekrutantów z obawy przed zemstą, tj. możliwym 'wyłuskiwaniem' pracowników firmy (ibidem: 121). Wszystkie te zastrzeżenia odnoszą się tylko do małej części konsultantów rekrutacji, ale prezentujemy je tutaj by pokazać ich triki handlowe, a także sposób postrzegania tej społeczności przez klientów. Klienci są najważniejszym partnerem konsultantów rekrutacji zatem ich postrzeżenia i widzenie społecznego świata headhuntingu są istotne dla naszej analizy, a także dla samych rekrutantów.

Inną regułą handlową jest to, iż podczas określonego czasu, najczęściej jednego roku, firmy doradztwa personalnego powinny unikać rekrutacji z firmy dla której wykonały niedawno poszukiwanie kandydatów (off - limits rule). Im więcej klientów posiada agencja rekrutacyjna tym

mniej będzie liczba przedsiębiorstw z których może ona werbować kandydatów. Klienci chcą być pewni, iż konsultanci nie użyją później wiedzy, którą uzyskali w czasie rekrutacji w ich firmie, na korzyść innych klientów (Adshead, 1990: 56). Konsultant posiada dostęp do informacji o zatrudnionych u klienta pracownikach i nie byłoby uczciwe użycie tej wiedzy w poszukiwaniach dla innych klientów. Oto reguła z kodeksu etycznego Stowarzyszenia Firm Rekrutujących Kierowników (AESC):

'Członek organizacji nie będzie rekrutował żadnej osoby z organizacji klienta w przeciągu okresu dwóch lat po zakończeniu ostatniej rekrutacji, chyba że konsultant i klient uzgodnią inaczej' (cytowane za John Lucht, 1988: 77).^{14/}

Reguła powyższa oznacza, że firma która wynajmuje firmę rekrutacyjną opłacaną za wykonanie usługi jest poza listą ewentualnych kandydatów przez następne 24 miesiące. Jest to poważne ograniczenie dla przyszłych poszukiwań, ponieważ duże firmy rekrutacyjne posiadają wiele filii, zamówień, i co za tym idzie, ograniczone pole poszukiwań kandydatów. Czasami jednak reguła ta jest łamana z powodu silnej finansowej motywacji konsultantów: 'Bardzo trudno jest być moralnym kiedy masz w zasięgu ręki 20,000 dolarów. Ludzie różnie myślą o tym. I osobiście myślę, że pieniądze nie są warte tego, ale czy można komuś wytłumaczyć, że pieniądze nie są tego warte?' (relacja konsultantki o swych kolegach z branży).

Konsultant może jednak zaprezentować pracownika z przedsiębiorstwa, które nadal jest wyłączone z listy zasobów, jeśli kandydat sam pójdzie do swego zwierzchnika i otwarcie przedstawi sytuację, że chce opuścić przedsiębiorstwo. Rekrutant może wtedy pracować z danym kandydatem bez ograniczeń. Kandydat bierze pełną odpowiedzialność za odejście z pracy, bowiem to on pierwszy przyszedł do konsultanta z prośbą o znalezienie pracy oraz powiadomił swego zwierzchnika o zamiarze odejścia.

^{14/} W Stanach Zjednoczonych duży odsetek przedsiębiorstw spośród 500 wyróżnionych przez czasopismo 'Fortune' posiada kodeksy postępowania. Dokładna liczba jest trudna do ustalenia, ponieważ różne badania określają 'kodeksy' w różny sposób. Badanie z 1987 r. stwierdza, iż spośród 300 koncernów 76% firm posiada spisane kodeksy postępowania (Corporate Ethics, Research Report No. 900, s.13). Liczba firm posiadających kodeksy w krajach innych niż USA jest jeszcze stosunkowo mała (wg. De George, 1995: 86).

W Polsce doradcy personalni powołali swoje stowarzyszenie profesjonalne w grudniu 1996r. (Stowarzyszenie Doradców Personalnych) i opracowali zasady etyki zawodowej. Świadczy to o instytucjonalizacji społecznego świata headhuntingu oraz jego legitymizacji (patrz Aneks, 'Deklaracja Zasad Etyczno - Zawodowych doradztwa Personalnego', 'Procedury reagowania na nieprzestrzeganie standardów SDP w Polsce' oraz 'Zasady postępowania członków Stowarzyszenia Doradców Personalnych w przypadkach rekrutacji pracowników zatrudnionych w innych firmach, będących członkami Stowarzyszenia Doradców Personalnych w Polsce').

Inną regułą jest wyłączenie z rekrutacji przedsiębiorstwa dla którego obecnie konsultant poszukuje kandydatów. Jeśli rekrutant złamie regułę istnieje zagrożenie utraty prestiżu jego firmy. W rejonie San Francisco istnieje łatwy dostęp do informacji biznesowych:

'... to jest mały światek, a nawet mniejsza jest Dolina (Silicon Valley) i zawsze zakładałem, że cokolwiek zrobiłem było powszechnie znane, ponieważ wiem, że ludzie rozmawiają i nie ma żadnych sekretów. Nawet znalezienie tego kto cię zatrudnił, idziesz do Zasobów Ludzkich, do działu, który płacił za usługę rekrutacyjną i pytasz komu płaciliście. Nie ma prywatnych informacji' (relacja konsultanta).^{15/}

Istnieje jednak strukturalna różnica pomiędzy dwoma głównymi typami przedsiębiorstw rekrutacyjnych, która wpływa na ich działania a w konsekwencji na oceny moralne. Firmy opłacane tylko za zatrudnienie pracownika i firmy opłacane za wykonanie usługi pracują według innych kryteriów wynagradzania, oraz na innym poziomie wynagradzania. Te strukturalne warunki wpływają na sposób poszukiwania kandydatów oraz jakość poszukiwań. Przypomnijmy, że **firmy opłacane za wykonanie usługi (retainer)** są opłacane bez względu na to czy przedstawiony kandydat zostanie zatrudniony, czy też nie. Są one zatem wynagradzane za ich profesjonalne umiejętności i wysiłki tak jak, np., lekarze czy prawnicy. **Firmy opłacane tylko za zatrudnienie kandydata** (contingency) są wynagradzane tylko wtedy, gdy przedstawiony przez nich kandydat jest zatrudniony przez klienta. Podejmują one większe ryzyko w swej działalności ekonomicznej niż firmy opłacane za usługę. Istnieje prawdopodobieństwo, w firmach opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata, że nie otrzymają one zapłaty za wykonanie swej pracy. Konsultanci przypominają tu profesjonalnych pośredników sprzedaży. Istnieje ponadto większe prawdopodobieństwo, że konsultant w takiej firmie będzie chciał za wszelką cenę 'sprzedać' jak najszybciej dużą ilość kandydatów, bowiem tylko wtedy jest wynagradzany (por Roz. 13). Szybki proces poszukiwań, czy

¹⁵ / Wydaje się, że społeczny świat headhuntingu to świat o dużym natężeniu kontaktów społecznych i komunikacji, a komunikowanie się jest podstawą wykształcenia się pewnych reguł o charakterze moralnym. Mimo, że to jednostka jest podmiotem ładu moralnego, to mechanizm komunikacji społecznej warunkuje większe 'upodmiotowienie' i jednocześnie upowszechnienie tego ładu. Ład moralny jest więc kształtowany i podtrzymywany w wymiarze interakcyjnym. Zacytujmy tutaj Charlesa H. Cooley'a: 'Nie może istnieć moralny porządek, który nie żyłby w umyśle jednostki.

Oprócz osobowości - czy współzależny z nią - musi istnieć adekwatny mechanizm komunikacji i organizacji (podkr. K.K.)...Komunikacja musi być pełna i szybka, aby dać tę gotowość wymiany sygestii, od której zależy moralna jedność.' (podkr. K. K.; Cooley 1994: 73).

też praktyka 'sprzedawania kandydata za wszelką cenę', nie zawsze prowadzi do wysokiej jakości pracy konsultanta ^{16/} i obniża efektywność jego pracy w przyszłości.

Konsultanci z obydwu rodzajów firm postrzegają różnicę w swym działaniu i próbują dezawuować reputację firm do których nie przynależą. Jedni i drudzy zachwalają swoją skuteczność i moralność, by potwierdzić swój wysoki status w biznesie i by 'patrzeć z góry' na partnerów z odmiennego rodzaju firmy. Obydwa rodzaje firm nie chcą mieszać swojego sposobu pracy ze sposobami pracy firm innego typu. Szczególnie dotyczy to dużych firm opłacanych za wykonanie usługi. Postrzegają one swój typ jako bardziej prestiżowy niż typ opłacany tylko za zatrudnienie kandydata. Firmy te nie wykonują usług opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata. Oto jak jeden z konsultantów rekrutacji z firmy opłacanej za zatrudnianie kandydata przedstawia egoizm firm (opłacanych za wykonanie usługi, retainer), przy okazji usprawiedliwiając swoje praktyki dumpingowe:

"Miałem bardzo bliskiego przyjaciela, który był konsultantem (retainer) przez 15 lat i widział mój list promocyjny, jakiś klient dał mu ten list. Zadzwoił do mnie i powiedział: 'Masz zamiar pogorszyć naszą sytuację bowiem obniżasz powszechnie obowiązujące wynagrodzenie z 33% do 25%.' Poszliśmy na lunch i dyskutowaliśmy jak dwaj dżentelmeni. Powiedziałem mu: 'Pracy jest dość dla każdego dobrego konsultanta za 25%. Wystarczy pracy nawet za 20%'. Faceci, którzy robią biznes za 33% są bardzo egoistyczni. Oni nigdy by nie zmieszali się z nami, to jest właśnie ich ego, symbol statusu. Ludzie mówią: 'Ja robię tylko poszukiwania opłacane z góry'. A ja mówię 'Jeśli musiałbym, to kopałbym nawet doły by nakarmić rodzinę i robiłbym to tak długo, aż by mi wystarczyło zdrowia.' Egoistyczna część mojej tożsamości nie jest dla mnie istotna. Mogę dostawać mniejsze wynagrodzenie i to po wykonaniu poszukiwania" (relacja konsultanta opłacanego za zatrudnienie kandydata).

Konsultant pragnie udowodnić, że wyższy status firm opłacanych za wykonanie usługi jest tylko 'egoistyczną częścią' tożsamości konsultantów tam pracujących. Zaprzecza on, że taki czynnik występuje w jego osobowości. Możemy nazwać tę praktykę budowania swojej tożsamości zawodowej jako 'praktykę zaprzeczania *alter ego*' (denial of alter ego), ponieważ próbuje się tutaj zdyskredytować działania swego kolegi z firmy opłacanej za wykonanie usługi [por. Ghidina, 1992].

¹⁶ Również w niektórych polskich firmach headhuntingowych presja czasu, powodująca stres i napięcie, wpływa ujemnie, wg. relacji polskich konsultantów, na jakość pracy rekrutacyjnej.

Konsultant chce w ten sposób dowartościować swoją tożsamość zawodową pomimo wykonywania czasami 'brudnej roboty', tj. w tym przypadku praktyk dumpingowych. Negocjacje tożsamości wystąpiły zatem podczas interakcji z konsultantem pochodzącym z bardziej prestiżowej części biznesu rekrutacji. Konsultanci z firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata mają problemy z utrzymaniem wysokiej samooceny zawodowej, w porównaniu z konsultantami opłacanymi za wykonanie usługi, bowiem ci ostatni często wskazują na ich niższe kwalifikacje.

Poza dowartościowywaniem się i zaprzeczaniem *alter ego* mamy jednak do czynienia z realną pracą, tj. rekrutacją kandydatów. Może się zdarzyć że konsultant aktualnie poszukujący kandydata lub 'sprzedający pracowników' u klienta może zdobyć w jego firmie nazwiska potencjalnych kandydatów dla przyszłych poszukiwań:

'Sprzedajesz kandydatów i podczas tego procesu otrzymujesz następne zamówienia. Kiedy próbujesz zdobyć zamówienie i próbujesz znaleźć kandydatów, niektórzy staną się kandydatami w przyszłych sprzedażach' (relacja konsultanta).

Zdobywanie nazwisk kandydatów, w tej sytuacji, dla przyszłych poszukiwań jest niewłaściwe z punktu widzenia etyki biznesu rekrutacji. Jednak konsultant nie myśli w kategoriach moralnych, używa on głównie języka handlowego: marketing kandydatów, zdobywanie zamówień, sprzedaż kandydatów. Praktyka sprzedaży kandydatów jest nakierowana na **nawrócenie 'potencjalnych klientów' na 'potencjalnych kandydatów'**. Konsultant wciąga klienta w grę tożsamości, kiedy próbuje on zmienić tożsamość klienta na tożsamość kandydata. Próbuje 'uwieść' klienta by ten ostatni zapragnął zmienić prace. Jest to oczywiście ciągły i ukryty proces tzw. 'okradania' czy też 'wyłuskiwania' (raiding) z firmy pracowników. 'Okradanie' może zdarzyć się niekoniecznie podczas sprzedawania kandydatów danej firmie, ale może być zdefiniowane jako takie później, retrospektywnie, kiedy konsultant, który zakończył sprzedaż kandydatów, po kilku miesiącach może zwerbować byłego klienta jako kandydata do innego przedsiębiorstwa. **Tożsamość klienta zostaje wtedy zmieniona na tożsamość kandydata.**

Dla konsultanta z firmy opłacanej tylko za zatrudnienie kandydata każdy klient posiada **potencjalnie podwójną tożsamość**. Jest on w tym samym czasie zatrudniającym menedżerem jak i

potencjalnym kandydatem w przyszłych poszukiwaniach. Podobna sytuacja podwójnej tożsamości może dotyczyć także kandydata. Kandydat, do którego zatrudnienia przyczynił się konsultant jest potencjalnym zatrudniającym menedżerem, tj. potencjalnym klientem generującym zamówienia dla przyszłych poszukiwań. Konsultant pracujący z/nad kandydatem zawsze myśli o drugiej stronie tożsamości partnera interakcji. Konsultant pracuje nad zmianą tożsamości kandydata, lub klienta, często z powodu oszczędności czasowych. W tym samym czasie może on sprzedawać kandydatów jak i zdobywać nowych. Praca na poziomie interakcyjnym (Konecki, 1988) jest więc tutaj niezwykle ważna, by zrealizować jeden z celów pracy konsultanta, tj. otrzymanie nowego zamówienia.

Praca nad tożsamością klienta, by zmienić ją na tożsamość kandydata, jest przeprowadzana podczas interakcyjnego procesu 'sprzedaży kandydatów'. Interakcja, która na początku jest tylko 'procesem sprzedaży' zmienia się na ' proces zakupu', kiedy to konsultant chce zdobyć informacje o partnerze interakcji i zmienić jego tożsamość z klienta na kandydata:

"Jeśli jesteś dyrektorem działu badawczego w jakimś przedsiębiorstwie i ja zatelefonuję do ciebie i powiem: 'Kristof, mam osobę z przeszłością, która cię na pewno zainteresuje.' A ty odpowiesz: 'Wiesz, potrzebujemy takiej osoby.' I ja stwierdzę: 'Pozwól, że ci powiem, że moje wynagrodzenie wynosi 30% jego pierwszorzecznej pensji, jeśli go zatrudnisz, to będzie to taka sytuacja.' Jeśli ty powiesz, że nie wiesz, iż w firmie istnieje potrzeba zatrudnienia takiej osoby, ja wtedy mówię: 'Czy masz kogoś w swoim przedsiębiorstwie kto aktualnie chce kogoś zatrudnić?' Ty odpowiesz: 'Nie, nic na ten temat nie wiem.' I ja powiem: 'Kristof ile lat pracujesz w tej firmie?' Ty mówisz że trzy i pół. -'Jak ci idzie tutaj?' Ty odpowiesz: 'No nie za bardzo. Jeden z moich głównych projektów został zarzucony, fundusze nie były takie jakie być powinny.' -'Byłbyś zainteresowany zmianą pracy?' - pytam. -'Jeśli znalazłbyś coś co by mnie zainteresowało, byłbym zainteresowany zmianą - odpowiadasz.' Zatem zmieniam całą rozmowę, z początku myślę o kimś do wynajęcia, a później o twojej przyszłości."

Konsultant rekrutacji mówi zatem otwarcie o pracy nad tożsamością klienta. Jest to dla niego normalna praktyka sprzedaży i kupowania, która niewiele ma wspólnego z moralnymi ocenami. Moralny ład jest tutaj definiowany raczej poprzez język powszechnych praktyk handlowych, które mogą być tylko ocenione poprzez kryteria efektywnej sprzedaży lub kupna, tj., poprzez zatrudnienie kandydata i usatysfakcjonowanie klienta oraz docelowo wytworzenia pozytywnej reputacji firmy.

3.2. Moralne ‘objaśnienia’ pracy.

Podczas wywiadów z konsultantami, czasami nawet bez pytań badacza o moralne kwestie, rekrutanci zaczęli objaśniać niektóre moralne aspekty ich pracy. Dyskutowali jednak szerzej o tych problemach głównie wtedy, gdy badacz zapytał o dylematy moralne w ich pracy. Konsultanci prezentują następujące rodzaje moralnych objaśnień swojej pracy:

1/ Objaśnienia prezentujące ich działania rekrutacyjne jako zawsze właściwe.

2/ Uzasadnianie sensu istnienia biznesu rekrutacji jako usługi koniecznej we współczesnym świecie.

3/ Objaśnienia ‘normalizujące’ usługi rekrutacyjne jako zwyczajny akt kupna - sprzedaży.

Ad. 1/ Objaśnienia prezentujące działania rekrutacyjne jako zawsze właściwe.

Uczciwość, wg konsultantów, jest jedną z najważniejszych cech ich biznesu. Respondenci podkreślają swoją uczciwość i starają się w swych objaśnieniach uwidocznic jej związek z przyszłymi zyskami finansowymi, prezentując tym samym utylitarne podejście do moralności (por. Ossowska, 1956: 68, 125). Czasami dzisiejsza uczciwość może prowadzić do strat, ale w przyszłości może przyczynić się do zdobycia zysków:

'Jest wiele sposobów by być nieuczciwym w tym biznesie. Zatelefonowałem do przedsiębiorstwa, gdzie byłem właśnie w trakcie zatrudniania kandydata. To zdarzyło się w tym roku. Odkryłem, że ten kandydat był złodziejem, okradł własne przedsiębiorstwo. Odkryłem to w ostatniej chwili. Zatelefonowałem do prezesa (klienta) i powiedziałem mu:

- To nie jest dobry kandydat, otrzymałem właśnie informacje, że to nie jest dobry kandydat.
- Dlaczego, dlaczego?
- Uwierzcie mi, nie potrzebujecie tego człowieka w waszym przedsiębiorstwie.
- Przecież tracisz w ten sposób pieniądze - powiedział.
- Nie, ja zamierzam na tym zarobić...

Ten facet (klient, K. K.) może nie dzwonić do mnie przez rok, ale jeśli będzie miał robotę zatelefonuje do mnie, ponieważ będzie pamiętał, że ja byłem uczciwym facetem. Ta opinia znaczy dla mnie bardzo dużo' (relacja konsultanta rekrutacji).

Konsultant pokazuje, iż jest zawsze uczciwy i postępuje moralnie. U podstaw tej moralności leży założenie, że działanie społeczne i gospodarcze ma charakter 'quid pro quo'. Jeśli konsultant jest szczery i uczciwy w stosunku do klienta, to również klient będzie uczciwy i szczery w stosunku do konsultanta.

Ad. 2/ 'Uzasadnienia' dla biznesu rekrutacji jako usługi koniecznej.

Konsultanci ukazują często użyteczność swoich usług. Starają się uzasadnić, że klienci mogą zaoszczędzić pieniądze, czas i zatrudnić najlepszego kandydata oraz twierdzą, że biznes rekrutacji jest tak samo dobry jak każdy inny:

'Ludzie tak naprawdę nie dbają czy giełda zwyżkuje czy dołuje, oni chcą zarabiać. Chcą transakcji, ponieważ to jest to czego chcą, i gdzie zdobywają swoje pieniądze, są opłacani za usługę. Konsultanci czynią to samo, ich motywacja jest związana z tym by ich firmy dobrze prosperowały.'

Rekrutant porównuje biznes rekrutacji do innych rodzajów działalności ekonomicznej i konkluduje, iż headhunting jest pewnym rodzajem sprzedaży i transakcji. Respondent racjonalizuje sens istnienia tego rodzaju biznesu: 'konsultanci czynią to samo'. Później w wywiadzie konsultant podkreśla, że nawet w czasie kryzysu ekonomicznego istnieje duże zapotrzebowanie na usługi rekrutacyjne. Ten rodzaj działalności gospodarczej posiada silną pozycję i jest uniwersalnym rodzajem usług, które posiadają wymierną wartość rynkową. Przewiduje on, że ten rodzaj biznesu będzie się rozwijał ze względu na szybkie technologiczne zmiany, które zachodzą w gospodarce i prowadzą do popytu na nowych specjalistów. Nie ma przyszłości w gospodarce, według niego, bez biznesu rekrutacyjnego.

Jednym z podstawowych **założeń** biznesu rekrutacji jest założenie, że ludzie ciągle zmieniają pracę i przemieszczają się, i że jest to immanentna cecha świata biznesu:

'Ludzie będą się przemieszczać i zmieniać pracę ponieważ tego chce świat biznesu. Oczywiście to kosztuje, ale jest to rzeczywisty koszt działalności gospodarczej' (relacja konsultanta).

Istnieje zatem naturalnie wytworzona nisza rynkowa dla działalności firm rekrutacyjnych. Ceny za usługi tych firm są obecnie naturalnym kosztem działalności gospodarczej. Koszty działalności gospodarczej są związane z przemieszczaniem się ludzi z miejsca na miejsce. Koszty usługi rekrutacyjnej są tylko małą częścią *naturalnych* kosztów prowadzenia biznesu. Konsultant opisuje swoją pracę i pokazuje swoją rolę w 'przemieszczaniu ludzi i pracowników' jako *naturalną*. 'Jeśli ludzie się przemieszczają dlaczego im nie pomóc?' - to zdanie może być podsumowaniem perspektywy konsultanta. Inny respondent w swej wypowiedzi również ukazuje podobną opinię twierdząc, że nie zmusza ludzi do zmiany pracy, to oni sami chcą zmienić pracę a konsultant tylko im pomaga:

'Kandydat jest wolnym człowiekiem i ja nie czynię nic nieetycznego. Etycznie niewłaściwe jest, gdy zatrudniasz kogoś w jakiejś firmie i w tym samym czasie rekrutujesz kogoś tylnymi drzwiami z tej firmy... Moi klienci nigdy nie są moim źródłem rekrutacji. Nigdy bym nie rekrutował z przedsiębiorstwa dla którego w danej chwili pracuję.'

Ad. 3/ 'Normalizowanie' praktyk headhuntingowych ('zwyczajny akt kupna - sprzedaży').

Konsultanci są świadomi, że 'sprzedają kandydatów' nawet, gdy dotyczy to tylko 'części kandydata' (tj. jego kwalifikacji). Pragną oni w wywiadach pokazać, iż ich działalność jest **normalnym procesem sprzedaży**, nawet jeśli sprzedają 'defektywną' część tożsamości zawodowej kandydata, np. gdy kandydat był wyrzucony z pracy bądź prowadząc działalność gospodarczą zbankrutował.

Praca konsultanta jest zatem **podobna do pracy sprzedawcy**, chociaż nie jest tak przez nich nazywana, ze względu na pejoratywny sens sformułowania 'sprzedaż kandydatów'.

Konsultant próbuje czasami 'sprzedać' kandydata nawet, gdy kandydat posiada pewne wady. Próbuje wtedy zaprezentować pewną 'defektywną' część biografii kandydata jako zaletę. To co czyni

wówczas konsultant jest elementem procesu sprzedaży, w którym często próbuje się zredefiniować znaczenia zdarzeń, cech i biografii kandydatów by uczynić ich bardziej atrakcyjnymi:

'Kiedyś zatelefonowałem do klienta i powiedziałem mu, że mam faceta, który pasuje do jego specyfikacji. Facet ten pięć lat temu przeszedł do przemysłu turystycznego i otworzył firmę na Hawajach produkującą deski surfingowe, ale teraz wrócił znowu, ponieważ tam splajtował. Pozwól mi powiedzieć dlaczego go lubię. Dzięki plażce nauczył się, co to znaczy zysk i co to znaczy firma w tarapatach. Pracował 14 godzin dziennie, dobra etyka pracy. Zatem wiesz, że był w biznesie przez długi czas i przyniesie do twojej firmy doświadczenia, których nie znalazłbyś gdzie indziej...Moją pracą jest sprzedać część kogoś, której normalnie nie widzimy' (relacja konsultanta z firmy opłacanej za zatrudnienie pracownika).

Konsultant stara się zneutralizować kwestie moralne w praktykach 'nadmiernego upiększania kandydata'.^{17/} Jednak czasami, młodzi asystenci konsultantów mają pewne opory z powodu praktyk 'nadmiernego upiększania kandydatów', którzy nie posiadają odpowiednich kwalifikacji do określonych stanowisk. Zdarza się to także podczas procesu sprzedaży, kiedy asystent odwiedza firmę klienta i mówi mu, iż posiada kandydatów, których on ewentualnie by potrzebował, nawet gdy w rzeczywistości ich nie posiada.

Presja czasu może być użyta jako usprawiedliwienie dla 'nadmiernego upiększania kandydatów', kiedy rekrutanci w pełni świadomie zawyżają kwalifikacje swoich kandydatów by szybko zakończyć rekrutację. Oto uprzedzenie podane przez asystentkę konsultanta:

'To nie było czymś złym, tak, on (zwierzchnik asystentki rekrutacji) wiedział o tym upiększaniu. Oni chcą w dziewięciu przypadkach na dziesięć wykonać tę pracę tak szybko jako tylko mogą.'
Możemy nadbudować nad powyższą interpretacją naszą interpretację i powiedzieć że: 'jeśli chcesz wykonać pracę bardzo szybko i aktualna praca jest tym na czym obecnie się koncentrujesz, możesz częściowo obejść reguły handlowe.'^{18/} Ta sytuacja występuje szczególnie w firmach **opłacanych**

^{17/} To co czyni konsultant w powyższej sytuacji to 'neutralizowanie' ewentualnych negatywnych moralnych ocen jego działalności. Pokazuje on, że proces sprzedaży rządzi się swoistymi prawami (por. Sykes G., Matza D., 1978: 497 - 504).

¹⁸ Już w początkach wytwarzania etosu kupca kapitalistycznego Daniel Defoe był zwolennikiem opinii, iż pewne odstępstwa od uczciwości są dozwolone. Używanie określonej retoryki, żeby sprzedać towar jest przez niego traktowane z pobłażliwością (zob. Ossowska, 1956: 125 - 126).

tylko za zatrudnienie pracownika gdzie szybkość w poszukiwaniu kandydatów równa się dochodom firmy w przeciwieństwie do firm opłacanych za wykonanie usługi (por. Roz. XIII).

Innym usprawiedliwieniem dla wyżej wspomnianych nieetycznych zachowań może być następująca wypowiedź:

'Ludzie robią to by zarabiać na życie... Ja tylko oszczędzałam pieniądze ponieważ chciałam iść do szkoły, ale oni (inni rekrutanci) zarabiali na życie. Możesz być bardziej moralny jeśli masz pieniądze na życie' (relacja asystentki rekrutacji).

Respondentka była zatem bardziej moralna w swej pracy ponieważ pracowała w firmie rekrutacyjnej nie po to by się utrzymać, w przeciwieństwie do jej kolegów.

Innym argumentem 'normalizującym' praktyki rekrutacyjne jest wskazywanie na racjonalny i standaryzowany proces poszukiwań kandydatów. Jeśli proces jest zaaranżowany racjonalnie nie ma potrzeby wspomnienia o moralnych bądź niemoralnych działaniach w pracy rekrutantów. 'Racjonalność' jest tutaj moralnym usprawiedliwieniem dla całej działalności gospodarczej, której celem jest zwiększanie zysków. Szczególnie staje się to widoczne w biznesie rekrutacyjnym, gdzie znalezienie kandydata w innej firmie przez konsultanta jest uważane za bardziej moralne niż bezpośrednio przez zainteresowanego klienta w firmie swego konkurenta:

„R. (rekrutant) - Jedną z ostatnich kwestii moralnych w naszej pracy rekrutacyjnej była sprawa firmy R. B.. Chodzi o starszego programistę ściągniętego do pracy przez bezpośredniego klienta. Otrzymali zatem, wraz z nim, wszystkie sekrety z firmy konkurenta. Podniesiono po tym alarm w branży ze względu na moralną kwestię przejścia do bezpośredniego konkurenta. Można powiedzieć, że jest to kradzież ludzi dla twoich osobistych korzyści. Czy jest to moralnie w porządku? To jest kwestia etyczna.

A. (ankieter) - Ale czy moralne jest, jeśli osoba od bezpośredniego konkurenta klienta zostaje zwербowana przez wynajętego rekrutanta?

R. - Tak jest, ponieważ konsultant jest niezależny, jest on z zewnątrz. Jego praca polega na znalezieniu najlepszych ludzi w branży, nie tylko wśród konkurentów. Powinien on przedstawić plan poszukiwań - 'to jest 350 ludzi do których zatelefonowałam a tych pięciu to najlepsi z nich'. Ten proces jest bardziej obiektywny, mniej ukierunkowany.”

3.3. Praca nad zaufaniem

Moralny ład biznesu rekrutacji ustanawiany jest poprzez tworzenie zaufania pomiędzy firmą rekrutacyjną a klientem, oraz firmą rekrutacyjną a kandydatami. To zaufanie jest wytwarzane podczas współpracy wymienionych wyżej aktorów społecznych.^{19/} Moralny ład nie jest tu nadany przez jakąś wyższą władzę, czy też nie pochodzi z formalnego kodeksu etycznego, chociaż kodeks taki istnieje. Jest on pochodną indywidualnych interpretacji rekrutantów i ich pragnienia ustanowienia równowagi sił w procesie poszukiwań kandydatów do pracy (zob. tab.1.). Konsultant, na przykład, próbuje utrzymać w tajemnicy nazwiska kandydatów, by nie narazić ich na negatywne konsekwencje w pracy z powodu uczestniczenia w procesie rekrutacji. Konsultanci uważają to za swój obowiązek. Niektórzy konsultanci nie wysyłają życiorysu zawodowego do klienta aż do momentu, kiedy ten zdecyduje się na wywiad z kandydatem. Badanie przeszłości kandydata, jego dorobku profesjonalnego podczas zatrudnienia w swojej firmie, jest ryzykowne dla niego, bowiem jeśli nie dojdzie do zatrudnienia w nowej firmie, a zwierzchnik kandydata w aktualnej pracy dowie się, że chciał on zmienić pracę, może to mieć negatywne konsekwencje dla stosunków pomiędzy zwierzchnikiem a kandydatem. Utrzymywanie nazwiska kandydata w tajemnicy przez konsultanta przyczynia się do budowania **zaufania pomiędzy kandydatem a konsultantem.**

Zaufanie pomiędzy stronami interakcji, konsultantem i klientem, jest tworzone także przez **klienta.**

Oto relacja konsultanta z firmy opłacanej za zatrudnienie kandydata:

'Wysyłamy np. kandydata na wywiad do firmy bio - technologicznej. Oni decydują, że kandydat nie jest osobą, którą chcieliby zatrudnić. Dwa miesiące później otrzymujemy czek na 5000 dolarów od firmy klienta. Dlaczego wysłaliście nam czek na 5000 dolarów, jeśli nie zatrudniliście kandydata? -

^{19/} Podstawy takiego ładu moralnego prowadzenia interesów istnieją od samego początku budowania etosu kapitalizmu. Wspomina o tym M. Ossowska (1956: 68 - 69) opisując wskazówki moralne B. Franklina odnośnie 'zapewniania sobie zaufania' społecznego, które zresztą jest korzystne dla interesów kupieckich i zwiększa efektywność pracy kupca. Ponadto zaufanie jest jednym z niedłącznych elementów wymiany społecznej i jest często wpisane w system norm kultury danego kraju, a także kultur organizacyjnych różnych instytucji gospodarczych (zob. Konecki, 1994: 36 - 40; 82 - 83).

My wiemy, powiadają oni, ale kiedy przeprowadzaliśmy wywiad, kandydat zarekomendował nam kogoś innego, kogo później zatrudniliśmy.

Jest to niewiarygodne i na pewno taką firmę będę postrzegał specjalnie. Jest mniejsze prawdopodobieństwo, iż ja uczynię, coś co by mogło zranić tę firmę, a to z powodu ich czystej gry.

Zatem nasz biznes na pewno ma charakter biznesu *quid pro quo*'.

Klient w powyższy sposób wytwarza zaufanie, które procentuje w dłuższym okresie czasu w relacjach pomiędzy partnerami interakcji. Jeśli klient użyje informacji dostarczonej mu przez kandydata o innym potencjalnym kandydacie, a więc pośrednio przez konsultanta, i jednocześnie klient czuje się zobligowany by zapłacić konsultantowi za tę informację, to w takiej sytuacji wyłania się pomiędzy nimi zaufanie. Klient z prawnego punktu widzenia nie musiałby tego robić, ponieważ to nie od konsultanta bezpośrednio otrzymał informacje o kandydacie. Ponadto istnieje małe prawdopodobieństwo, iż konsultant dowiedziałby się o swoim udziale w zatrudnieniu kandydata. Konsultant otrzymując zapłatę, jest zatem zobligowany wobec klienta do odwzajemnienia długu wdzięczności. Mamy więc w biznesie rekrutacyjnym do czynienia ze społeczną wymianą w następujących działaniach: 'jeśli ty przestrzegasz reguł wymiany społecznej w odniesieniu do mnie, ja będę przestrzegał ich również w odniesieniu do ciebie.' Moralny ład istnieje tylko w odniesieniu do danych społecznych interakcji, nie jako abstrakcyjna reguła narzucona przez kogoś: 'to jest *quid pro quo* biznes' - powiada jeden z konsultantów. Tworzenie zaufania jest w pewnym sensie ograniczone przez tę regułę: 'jeśli ty dasz mi coś, ja tobie również coś dam.' Pozytywny rewanż jest zatem bardzo prawdopodobny.

Ryzyko ekonomiczne konsultantów spowodowane jest także przez nieprzewidywalne zachowania kandydatów. Kandydat może zrezygnować z uczestnictwa w procesie w każdym momencie, bez żadnych dla siebie negatywnych konsekwencji. Jego ryzyko nie jest duże, może on co najwyżej utracić propozycje ofert ze strony konsultanta w przyszłych poszukiwaniach.

Budowanie zaufania jest niezwykle ważnym aspektem pracy w biznesie rekrutacyjnym. Jednak pomimo budowania zaufania konsultant próbuje zabezpieczyć się przed nieuczciwymi praktykami klientów. Firmy opłacane tylko za zatrudnienie kandydata mogą nie otrzymać zapłaty za jego przedstawienie. Klient może ukryć fakt zatrudnienia kandydata. **Ryzyko w powyższych firmach rekrutacyjnych (contingency) jest większe niż w firmach opłacanych za wykonanie usługi**

(retainer) bowiem w tych ostatnich silne więzi interpersonalne zabezpieczają obie strony przed nieuczciwymi praktykami.

Jeśli klient postępuje nieuczciwie, konsultant musi walczyć o swe wynagrodzenie negocjując, przekonując, grożąc a nawet podając klienta do sądu:

'Jesteśmy w trakcie procesu sądowego. Nie będę tego więcej tolerował. To jest bardzo głupie i jest to wstyd, ponieważ jest partner biznesu, który mógłby być okay. Dlaczego próbujesz oszukiwać?!' (relacja konsultanta). Złamanie reguły moralnej ma zatem konsekwencje dla reputacji firmy klienta, który próbował oszukać konsultanta.

W Dolinie Krzemowej istnieje niepisane prawo dotyczące biznesu rekrutacji, iż partnerów interakcji obowiązują niepisane umowy. Kiedy konsultant z firmy opłacanej tylko za zatrudnienie kandydata nie sporządza formalnego kontraktu z klientem i nie posiada żadnej więzi z klientem, musi on w jakiś sposób chronić swoje interesy. Strategią konsultanta chroniącą go przed nieuczciwym klientem jest utrzymywanie całej dokumentacji z danego poszukiwania: dokumentacji dotyczącej połączeń telefonicznych, faxów o wyznaczonych spotkaniach i wywiadach, itd. Klient ma prawdopodobnie wrażenie, że konsultant nie jest w żaden sposób chroniony (zamknięty kontekst świadomości)^{20/} i to może czasami prowadzić do unikania płacenia rekrutantowi przez klienta. Trudno jest też przedstawić klientowi na początku poszukiwań (otwarty kontekst świadomości) wszystkie środki bezpieczeństwa przedsięwzięte przez konsultanta rekrutacji ponieważ rzuciłoby to negatywne światło (podejrzenie) na ich stosunki. Klient pomyślałby, że konsultant nie ufa mu i podejrzewa nieszczerłość. Prowadziłoby to do wzajemnej podejrzliwości (tzw. 'podejrzliwy kontekst świadomości').

Klient ryzykuje także, prowadząc biznes z firmami opłacanymi tylko za zatrudnienie kandydata, z którymi nie miał poprzednio kontaktu. Sieć powiązań nieformalnych i osobisty, bliski kontakt chroni obie strony przed niemoralnymi działaniami. To jednak dotyczy głównie firm opłacanych za wykonanie usługi. **Niemoralność niektórych firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata**

^{20/} / Pojęcie kontekstu świadomości (awareness context) zostało utworzone przez B. Glasera i A. Straussa (1964) i odnosi się ono do stopnia i rodzaju wiedzy uczestników interakcji o tożsamości partnera i o swojej własnej postrzeganej oczyma partnera. Można wyróżnić cztery typy kontekstów świadomości: 1. *Otwarty kontekst świadomości* - każdy z uczestników zna zarówno autentyczną tożsamość partnera, jak i swoją własną widzianą oczyma partnera interakcji; 2. *Zamknięty kontekst świadomości* - jeden z uczestników interakcji nie zna zarówno tożsamości partnera, jak i swojej własnej widzianej oczyma partnera; 3. *Podejrzliwy kontekst świadomości* - jeden z uczestników podejrzewa prawdziwą tożsamość partnera lub jego prawdziwy pogląd na własną tożsamość; 4. *Udawany kontekst świadomości* - obaj uczestnicy znają swoją tożsamość ale udają, że nie wiedzą kim są naprawdę. Podobnie można sklasyfikować interakcje występujące w określonym typie kontekstu świadomości.

ma swe społeczne źródła często w braku sieci powiązań i w anonimowych procedurach otrzymywania zamówień. Bliskie osobiste kontakty oparte na zaufaniu chronią obydwie strony interakcji przed łamaniem reguł ładu moralnego. Dotyczy to szczególnie firm opłacanych za wykonanie usługi.

Niektóre firmy opłacane tylko za zatrudnienie kandydata próbują schwytać klienta w sieć swoich 'intryg handlowych.' Wysyłają one do klienta, np., pliki życiorysów zawodowych kandydatów. Po pewnym czasie sprawdzają, czy któryś z tych kandydatów został zatrudniony, i jeśli tak, to żądają zapłaty za swoją 'usługę'. Dokumentacja konsultanta jest wystarczającym dowodem by wykazać przed sądem, że to właśnie on spowodował zatrudnienie kandydata nawet, gdyby tak nie było w rzeczywistości. Życiorys zawodowy został wysłany do wydziału zasobów ludzkich, gdzie został włączony do dokumentacji. Kwestią formalną jest tutaj pytanie: kto doprowadził do wywiadu z kandydatem? Firma klienta mogła mieć dokumentację kandydata nawet przed kontaktem z konsultantem, ale jeśli wywiad został spowodowany przez konsultanta, to klient jest zobligowany do zapłacenia za rekrutację.

Ta gra inicjowana przez niektóre firmy opłacane za zatrudnienie kandydata, i następnie kontynuowana przez klienta, nie tworzy zaufania pomiędzy partnerami interakcji. Ład moralny jest wówczas nieobecny, a stosunkami społecznymi rządzą reguły powyższej gry interakcyjnej.

Generalnie zaufanie pomiędzy konsultantem a klientem wyłania się jako pochodna stosowania się do reguł o charakterze moralnym, standaryzacji pracy rekrutacyjnej, sieci powiązań społecznych (patrz Roz. 2) oraz często niezbędnych objaśnień normalizujących praktyki rekrutacyjne (zob. Tab. 1). Stosowanie się do reguł o charakterze moralnym i wynikające z niego zaufanie zwiększa efektywność pracy konsultanta generując następne zamówienia i wytwarzając pozytywną reputację jego firmy.

3.4. Zakończenie. Eksternalizacja moralności w działalności gospodarczej

Przedsiębiorstwa wynajmują firmy rekrutacyjne z następujących powodów:

- by zaoszczędzić czas i pieniądze,
- by uzyskać najlepszych kandydatów,
- by uzyskać poradę w sprawie polityki personalnej.

Przedsiębiorstwa eksternalizują w ten sposób jedną z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi: funkcję rekrutacji. Funkcja ta jest realizowana przez firmę konsultingową, będącą częścią otoczenia organizacyjnego. Może jednak istnieć wiele innych motywów wynajmowania agencji doradztwa personalnego. Przedsiębiorstwa wynajmują konsultantów by **eksternalizować** poza swą organizację także **kwestie moralne** związane z rekrutacją kandydatów od konkurentów, bądź innych firm. Chociaż aktywna rekrutacja kandydatów z konkurencyjnych firm jest coraz bardziej akceptowana w świecie biznesu to jednak niektórzy dyrektorzy mogą mieć pewne zastrzeżenia. Klient pragnący zatrudnić kogoś z innej firmy jest zwykle konkurentem z tej samej branży. Jeśli natomiast wynajmie konsultanta jako pośrednika unika moralnej odpowiedzialności, iż 'kradnie pracowników' od konkurentów (których najczęściej osobiście zna), chociaż technicznie byłby w stanie pracę rekrutacyjną wykonać sam. Konsultant jako pośrednik wykonujący 'brudną pracę' (por. E. Hughes, 1958) może być łatwiej zaakceptowany przez konkurenta klienta:

"Klienci pragną raczej by rekrutanci zrobili tę robotę. Jeśli jesteś w branży z sześcioma innymi firmami to znasz każdego konkurenta, i jeśli chcesz wywołać wojnę to ściągasz od nich naczelnego dyrektora i masz bardzo niezdrowe otoczenie. Ale jeśli konsultant rekrutacji to robi, i jest opłacany jako pośrednik, to jest to bardziej akceptowalne. Może się zdarzyć, iż dyrektor jednej firmy dzwoni do konkurenta i pyta: 'Co ty robisz? Zabierasz mi dyrektora do spraw finansowych!' Facet (klient, K. K.) może wtedy odpowiedzieć: - 'Jezus Maria, zadzwonił do nas rekruter, który powiedział, że pewien dyrektor chce zmienić pracę! Nie miałem pojęcia, że to twoja firma, przebacz mi'" (relacja konsultanta rekrutacji).

Firma klienta unika w ten sposób moralnej odpowiedzialności, iż rekrutuje kogoś z jej najbliższego gospodarczego otoczenia. To konsultant bierze za to pełną odpowiedzialność. Sytuacja ta jest bardziej akceptowana w świecie biznesu, bowiem naturą tej działalności gospodarczej jest penetracja różnych firm. Ponadto przeszukiwanie firm ma racjonalną i legalną podstawę. Kandydat jest 'wolnym człowiekiem' i może zmienić pracę kiedy zechce. Zmiana pracy przy pomocy konsultantów jest dobrze zorganizowana, zestandaryzowana, zatem dopasowanie stanowiska pracy i kandydata powinno być perfekcyjne. Moralna akceptacja dla tej działalności jest zatem osiągnięta poprzez 'racjonalność procedur' wpisanych w moralny ład rekrutacyjnej działalności ekonomicznej.

CZEŚĆ II

PROCES POSZUKIWAŃ

ROZ. IV

Rodzaje prac oraz fazy procesu poszukiwań.

Wielu profesjonalnych rekrutantów kooperuje ze sobą podczas procesu poszukiwań zbierając, dystrybuując i magazynując informacje o dostępnych miejscach pracy i przyszłych kandydatach. Możemy nazwać te różne rodzaje pracy nad zbieraniem informacji, zazwyczaj wykonywane na poziomie interakcji, '**pracą informacyjną**' (por. Strauss 1985, Konecki 1988). Ten typ pracy nie jest specyficzny tylko dla procesu poszukiwań w rekrutacji. Prawie każdy z nas pracuje codziennie nad zbieraniem informacji, dystrybuowaniem ich i magazynowaniem. Jednak podczas procesu poszukiwań kandydatów możemy wyróżnić wiele rodzajów 'pracy informacyjnej'. Składają się one na tzw. **łuk pracy (arc of work)**. **Łuk pracy dla danego procesu pracy obejmuje całość zadań zaprojektowanych, wg określonych sekwencji, bądź wykonywanych jednocześnie w czasie trwania procesu pracy, lub jakiegoś innego projektu.** Przynajmniej część łuku pracy jest zawsze zaprojektowana. Jednak bardzo często pojawiają się nieprzewidziane okoliczności, które zmieniają sekwencje zadań, bądź całe wiązki zadań, a nawet całą organizację wykonywania zadań. Łuk pracy, zatem, nie może być zatem zaprojektowany i znany apriorycznie we wszystkich szczegółach, z wyjątkiem małych projektów. Zostaje on w pełni rozpoznany tylko wtedy gdy, aktorzy społeczni spojrzą wstecz na całość pracy, którą wykonali (Strauss, 1991: 75 - 76). Łuk pracy modyfikuje zatem oblicze 'schematu pracy' i przedstawia nam faktyczny obraz procesu poszukiwań (zob. Rys.1, roz. 13).

W poszczególnych fazach procesu rekrutacji dominuje określony, związany z nim typ pracy^{21/}:

1. Uzyskanie zamówienia. Jest to początkowy etap procesu poszukiwań kiedy konsultant zwraca się do ewentualnych klientów z ofertą wykonania usługi, bądź klient sam odszukuje konsultanta i

^{21/} 'Podział pracy wśród pracowników zmienia się w zależności od fazy realizacji projektu lub procesu pracy. Każda następna faza wymusza zatrudnienie nowej klasy specjalistów ze szczególnymi umiejętnościami lub oparcie się na innych umiejętnościach tych samych pracowników. Zatem ważne są tutaj umiejętności i działania, a nie tylko jakiś rodzaj pracowników' (Strauss, 1991: 76).

oferuje mu pracę. Etap ten wiąże się z pracą informacyjną konsultanta nad listą potencjalnych klientów, pozyskiwaniem ich, oraz informowaniem o swych usługach.

2. Faza budowania strategii procesu rekrutacji. Budowanie strategii oznacza wykonanie pracy informacyjnej, tj. zebranie informacji o stanowisku pracy, przygotowywanie wspólnie z klientem opisu stanowiska pracy oraz wymaganych kwalifikacji kandydata, ustalenie czasu poszukiwań i ewentualnego grafiku spotkań, negocjowanie zapłaty za usługę, zdefiniowanie roli klienta w procesie rekrutacji (patrz Aneks). Wykonywana jest tutaj zatem praca informacyjna, oraz praca nad wstępnym **dopasowaniem** różnych działań procesu poszukiwań kandydatów (patrz roz. 5).

3. Faza lokalizacji kandydatów z dominującą 'pracą nad lokalizacją kandydatów'. Praca nad lokalizacją kandydatów dotyczy wykonania następującej pracy informacyjnej: zdobycie informacji na temat firm w określonym funkcjonalnym obszarze, w których mogą pracować potencjalni kandydaci odpowiadający danej ofercie. Jest to wstęp i warunek konieczny dla wykonania następnego rodzaju pracy.

4. Faza identyfikacji kandydatów z dominującym typem 'pracy nad identyfikacją'. Praca nad identyfikacją oznacza zidentyfikowanie nazwisk pracowników w określonym funkcjonalnym obszarze, który jest aktualnie przeszukiwany ze względu na zamówienie klienta. Praca nad identyfikacją kandydatów jest wykonywana w dużych firmach przez rekrutantów zwanych 'asystentami' (researchers). Specjalizują się oni w zdobywaniu różnego rodzaju danych: tworzą bazy danych, zdobywają książki z nazwiskami pracowników określonych zawodów, spisy profesjonalnych stowarzyszeń. Asystenci bywają na różnego rodzaju konferencjach na których można spotkać poszukiwanych specjalistów. Rekrutanci uczestniczą także w różnego rodzaju pokazach, targach, jeśli istnieje możliwość spotkania tam potencjalnych kandydatów dla aktualnej oferty. Faza identyfikacji ma także kilka subfaz (patrz roz. 7).

Faza lokalizacji kandydatów i faza ich identyfikacji pokrywa, tzw. 'badawczą' część (research - pojęcie profesjonalne używane przez rekrutantów) procesu poszukiwań. Asystenci w dużych agencjach doradztwa personalnego są głównymi aktorami powyższych faz. W firmach małych pracę w powyższych fazach wykonują sami konsultanci.

5. Faza kontrolna z dominującym typem pracy kontrolnej (screening) dotyczącej kontroli i częściowej oceny biografii zawodowej kandydatów. Praca kontrolna polega na dokładnym przeanalizowaniu całej listy kandydatów a szczególnie ich życiorysów zawodowych. Praca ta jest głównie wykonywana przez konsultantów i tylko częściowo przez asystentów. Asystenci sprawdzają szeroką listę kandydatów, konsultanci pracują natomiast nad zawężoną listą osób wybranych wcześniej przez asystentów. W małych firmach, gdzie konsultant jest jedynym pracownikiem, cała praca jest wykonywana tylko przez konsultanta. Podobna sytuacja ma miejsce w firmach gdzie nie zatrudnia się asystentów.

Podczas tej fazy konsultanci wykonują także **pracę nad referencjami** kandydata. Sprawdza się wówczas, zazwyczaj telefonicznie, opinie o kandydacie u jego kolegów, kierowników i podwładnych z poprzednich miejsc pracy. Osoby te mają udzielić następujących informacji: o zachowaniach kandydata w pracy, o umiejętności kooperacji w grupie, o zdolnościach i umiejętnościach zawodowych itp. Pracę tą wykonują głównie konsultanci, ale tylko w późniejszym etapie, kiedy lista potencjalnych kandydatów jest węższa, np. kiedy pozostaje pięćdziesięciu kandydatów z początkowej listy dwustu kandydatów.

Wymienione powyżej rodzaje pracy wzajemnie się przenikają i są powiązane ze sobą. Tym nie mniej wymienione rodzaje pracy wykonywane są w określonej kolejności. Generalnie wynikają one jeden z drugiego, chociaż czasami nakładają się na siebie, szczególnie te sąsiadujące obok siebie. Na przykład podczas kontroli referencji kandydatów często jest dokonywana ich ocena (faza 6) w zależności od rezultatów kontroli referencji. Kontrola referencji jest także czasami wykonywana po ocenie kandydatów, kiedy to konsultant wykonał wcześniej tylko częściową kontrolę i po fazie ocen pragnie wykonać dokładną kontrolę referencji w końcowej grupie kandydatów. Należy jednak podkreślić raz jeszcze, że **proces rekrutacji jest związany z założeniem o następujących po sobie w określonej kolejności rodzajach pracy.**

6. Faza oceny kandydatów z dominującym rodzajem 'pracy nad oceną kandydatów'. W fazie tej następuje ocena kandydatów a także mamy do czynienia z procesem decyzyjnym, tj. wyborem przez konsultanta najlepszych kandydatów odpowiadających opisowi wymaganych kwalifikacji zawartych w dokumentach wypracowanych w fazach poprzednich, np. w dokumencie zwanym

'profilem pozycji', czy też we 'wzorcu sukcesu zawodowego kandydata' (zob. Aneks). Konsultant przeprowadza wywiady *face - to - face* z wybranymi ostatecznie kilkoma kandydatami. Konsultant ocenia kandydatów i wybiera z nich od trzech do sześciu (slate of candidates) by zaprezentować ich klientowi. Kandydaci wybrani są na podstawie szczegółowej weryfikacji ich kwalifikacji, referencji oraz wykształcenia.

Zbudowanie ostatecznej listy kandydatów jest konsekwencją pracy informacyjnej, którą wykonali asysteci i konsultanci, a szczególnie pracy nad oceną kandydatów wykonanej w fazie ocen kandydatów.

7. Faza kończąca proces rekrutacji z dominującym typem pracy nad oceną kandydatów. Praca nad oceną kandydatów jest tutaj powiązana z szeregiem innych działań, które nie były podejmowane w fazach poprzednich. Klient ocenia ostateczną listę kandydatów. W fazie tej mamy do czynienia z negocjacjami wynagrodzeń, premii oraz ostatecznie klient podejmuje decyzję o wyborze jednego kandydata lub odrzuceniu wszystkich. Konsultant pomaga klientowi w jego pracy nad listą kandydatów.

8. Faza monitorowania pracy kandydata z dominującym typem pracy informacyjnej dotyczącej obserwacji zachowań kandydata w firmie klienta. Faza monitorowania następuje kiedy kandydat podjął oferowaną pracę. Konsultant obserwuje jak były kandydat radzi sobie z nową pracą, a w sytuacji pojawienia się problemów radzi mu i pomaga.

Wyżej wspomniane rodzaje pracy wchodzą w zakres tzw. 'luku pracy', którego ostateczny kształt jest możliwy do zrekonstruowania po zakończeniu procesu poszukiwań (zob. roz. 12). Wykonywane są one nad/z kandydatami, którzy mogliby podjąć pracę w firmie klienta. Ważne wydaje się tutaj rozróżnienie pomiędzy '**kandydatami**' i '**aplikantami**'. Kandydaci są to osoby, których poszukują rekrutanci podczas *procesu poszukiwań* rozpoczętego w związku z zamówieniem klienta. Kandydaci gdzieś pracują i wykonują podobny rodzaj pracy do tego, który jest opisany w ofercie klienta. Konsultanci rekrutują tutaj głównie osoby na wysokie stanowiska lub wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Aplikanci to osoby, które aktualnie same poszukują pracy. Niektórzy z nich nie pracują. Zwracają się oni do konsultantów rekrutacji o znalezienie im pracy. Generalnie są to osoby, pracujące w przeszłości na niższych stanowiskach kierowniczych.

Trzeci termin, który należałoby wyróżnić a który opisuje zbiór osób nad którymi pracuje konsultant, to tzw. *zasób*. *Zasób* to osoby, które nie wykonują identycznej pracy jak ta opisana w aktualnej ofercie, ale ich praca jest poniżej lub powyżej wymogów kwalifikacyjnych opisanych w ofercie i posiada z nią pewne podobieństwa. Osoby z tzw. *zasobu* mogą być wykorzystane w przyszłych poszukiwaniach jako potencjalni kandydaci lub źródło informacji o innych dostępnych kandydatach odpowiadających danej ofercie.

Wiele rodzajów pracy odnosi się do sprawdzenia doświadczeń kandydata. Proces jest o wiele **łatwiejszy** (i krótszy) jeśli kandydat posiada duże doświadczenie i sukcesy w danej specjalności. **Warunkiem sukcesu** w rekrutacji jest przewidywalność przyszłych zachowań kandydata w oparciu o jego przeszłe doświadczenie i biografię zawodową. W firmach rekrutacyjnych wydaje się występować pewne podstawowe **założenie**, iż jest możliwe przewidzenie zachowań ludzi w oparciu o ich biografię: 'Poszukujemy zatem ludzi, którzy odnosili sukcesy i posiadają dokładnie te cechy, które mamy w dokumencie opisującym idealnego kandydata' (relacja konsultanta). To kulturowe założenie wpływa na 'kierunek' procesu rekrutacji, analiza przeszłych doświadczeń staje się istotą prawie wszystkich faz procesu poszukiwań kandydatów. **Najtrudniejsze poszukiwania** dotyczą sytuacji, kiedy istnieje konieczność zatrudnienia kogoś bez żadnego zawodowego doświadczenia, bezpośrednio po szkole.

Doświadczenie zawodowe kandydatów jest sprawdzane dokładnie poprzez pracę nad identyfikacją kandydatów, pracę kontrolną i pracę nad oceną kandydatów. Podczas wykonywania dwóch ostatnich rodzajów pracy przeszłe działania kandydatów są szczególnie skrupulatnie sprawdzane (por. Tab.1. w roz. 12).

ROZ. V

Faza budowania strategii procesu poszukiwań kandydatów do pracy.

Schemat procesu poszukiwań.

Kiedy konsultant zakończył sukcesem swoją działalność marketingową i otrzymał zamówienie, rozpoczyna on przygotowania do procesu poszukiwań kandydatów. Przygotowuje strategię poszukiwań, tj. procedury, które będzie stosował w pracy z klientami i kandydatami. Do procedur tych należą: grafik spotkań, opis stanowiska pracy oraz inne dokumenty, które mają uzgodnić identyczne rozumienie celu rekrutacji przez klienta, jak i konsultanta (patrz Aneks). Całość tych procedur zwana jest czasami 'projektem poszukiwania' (a search project) co oznacza po prostu pewien plan pracy. W sytuacji założonej linearności procesu poszukiwań (sukcesywnego przechodzenia poprzez poszczególne fazy pracy) moglibyśmy nazwać ten projekt **'schematem procesu poszukiwań'**. Schemat procesu poszukiwań byłby zatem świadomie przygotowanym planem mającym kształtować interakcje zgodnie z wizją przebiegu procesu (por. tzw. projekcję trajektorii, Strauss, 1993: 55). Oczywiście schemat pracy podlega zmianom w trakcie trwania procesu. Procedury projektu pomagają rekrutantowi lepiej zdefiniować często chaotycznie wyglądającą pracę. Przemyślany projekt staje się **warunkiem** sukcesu w poszukiwaniach. Warunek ten pojawia się już w trakcie fazy przygotowywania strategii, i w konsekwencji faza ta, staje się warunkiem sukcesu w całości poszukiwań. Błędy w opisie stanowiska pracy prowadzą do ich kumulacji w następnych fazach. **Sukces w zatrudnieniu kandydata jest ostatnią konsekwencją definiowania pracy jeszcze przed rozpoczęciem samego poszukiwania kandydatów.**

My nazwiemy projekt poszukiwań kandydatów 'apriorycznym schematem procesu poszukiwań', by uszczegółowić sam proces pracy, wskazać na jego aprioryczność i odmienność od faktycznego przebiegu procesu poszukiwań. **'Aprioryczny schemat procesu poszukiwań'** jest zatem przez nas rozumiany jako zaprojektowany przebieg jakiegoś doświadczanego w czasie zjawiska wraz z działaniami i interakcjami z nim związanymi (por. roz. 13, rys.1).

Przygotowanie schematu procesu poszukiwań nie obejmuje w całości tzw. **'dopasowania różnych rodzajów pracy.'** Przypomnijmy, że pojęcie to dotyczy działań przy pomocy których koordynujemy i dopasowujemy między sobą zadania, sekwencje zadań, wiązki zadań by praca sprawnie przebiegała (Strauss, 1991: 100 oraz Strauss, 1993: 40-41, 87). Pojęcie 'dopasowania' ma zatem znaczenie społeczne bowiem uzgodnienia pomiędzy jednostkami, zachodzące na poziomie interakcji, mają prowadzić do działania zbiorowego. Schemat procesu pracy ewoluuje w czasie. Stąd wysiłki aktorów by dopasowywać poszczególne prace do siebie uwzględniając zmienną czasu

(ibidem: 99). Podczas realizacji schematu poszukiwań wynikają nieprzewidziane w nim okoliczności. **Dopasowanie różnych rodzajów pracy** jest zatem bardzo ważnym sposobem 'dopasowywania rzeczy do siebie' oraz porządkowania pracy, szczególnie w sytuacji kiedy zauważamy że projekt (schemat pracy) nasz zmierza w nie pożądanym, z punktu widzenia schematu procesu poszukiwań, kierunku. Dokonuje się ona głównie w dalszych etapach pracy (zob. roz. 12, rys.1).

Dopasowywanie samego projektu poszukiwań do przyszłych działań rozpoczyna się już w momencie, gdy konsultant próbuje zrozumieć pracę, którą będzie wykonywał przyszły pracownik. Ta próba zrozumienia pracy wiąże się czasami z negocjacjami z 'zespołem rekrutacyjnym' z firmy klienta. Negocjacje jako proces interakcyjny są częścią procesu dopasowania różnych rodzajów pracy do siebie. Czasami zdarza się, iż 'zespół rekrutacyjny' (jest to często dobrana w firmie grupa osób, która ma podjąć ostateczną decyzję o zatrudnieniu kandydata) nie jest jednomyślny odnośnie rozumienia kryteriów selekcji. Przykładowo idealny kandydat na dyrektora muzeum dla niektórych powinien być artystą, dla innych specjalistą od marketingu, który wie jak sprzedawać usługi. Zespół rekrutacyjny powinien zgodzić się co do idealnej sylwetki kandydata. Rolą konsultanta jest pomóc zespołowi osiągnąć wewnętrzne porozumienie. Faza przygotowywania strategii pełna jest zatem negocjacji, perswazji i nauczania, które to procesy prowadzą do uzgodnienia opisu stanowiska pracy oraz idealnej sylwetki kandydata:

'Zatem kiedy zbierzemy wszystkie pomysły, próbujemy dopasować je do siebie. Próbujemy pomóc im we wzajemnym zrozumieniu się' (relacja konsultanta). Procesy te są warunkami interweniującymi w procesie poszukiwań wpływającymi bezpośrednio na pracę nad lokalizacją firm oraz na pracę identyfikującą kandydatów a nawet wpływają na ostateczne stadium procesu poszukiwań.

Konsultanci przeprowadzają wywiady z pracownikami firmy klienta, którzy będą z kolei przeprowadzali rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami. Celem konsultantów jest zebranie informacji. **Praca informacyjna jest tutaj głównym rodzajem działań w fazie przygotowywania strategii.** Konsultant pragnie się upewnić co do wymogów stawianych kandydatom przez klienta oraz jego reprezentantów przeprowadzających z kandydatem wywiady. Chce się upewnić, że wszyscy przeprowadzający wywiady posiadają podobne oczekiwania wobec przyszłych

kandydatów. Jeśli takiej zgody nie ma, konsultant dąży do tego by zespół rekrutacyjny osiągnął porozumienie. Jest to niezwykle ważne dla sukcesu poszukiwań bowiem zespół rekrutacyjny może w późniejszych fazach ujawnić nagle brak zgody co do profilu kandydata, kiedy konsultant wykonał już większość swojej pracy.

Rekrutanci wykonują czasami 'obserwację uczestniczącą' by zbadać kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i zdobyć o nim informacje. Jeden z rekrutantów specjalizujących się w hotelarstwie odwiedził hotel jako gość, a także grał w golfa z członkami klubu i gośćmi hotelowymi, by uzyskać ich opinie na temat hotelu. W oparciu o tę wizytę szczegółowo opisał hotel, jego organizację, wartości właściciela i jego styl kierowania oraz jakie doświadczenie, osobowość i styl kierowania ma posiadać przyszły kandydat na głównego menedżera. Klient zrecenzował następnie i zaaprobował ten dokument (Dingman, 1993).

Konsultant uczy i informuje także klienta o metodach ich przyszłej kooperacji. Konsultant pragnie wciągnąć klienta do aktywnej współpracy w realizację projektu. Jest to niezwykle ważne dla przyszłej kooperacji, komunikacji i ustalania spotkań z kandydatami. Dzięki tym zręcznym 'włączającym praktykom' używanym przez konsultanta na początku procesu poszukiwań, klient współpracuje później z konsultantem podczas trwania procesu poszukiwań kandydatów. Strategia nauczania klienta, jako część **dopasowania** różnych działań, jest niezbędnym elementem koordynacji działań w procesie poszukiwań kandydatów.

Asystenci również mogą współpracować z konsultantami w fazie przygotowywania strategii, ale ostatecznie to właśnie konsultant przygotowuje specjalne dokumenty, które pomagają zestandaryzować proces poszukiwań i przygotować schemat procesu poszukiwań.

W jednej z agencji doradztwa personalnego przygotowano dokument o nazwie '**wzorzec sukcesu zawodowego kandydata**' (Success Template; przykłady dokumentów przygotowywanych przez konsultantów rekrutacji znajdują się w Aneksie). Jest to dokument w którym przedstawiono jakie konieczne umiejętności i cechy oraz wiedzę powinien posiadać kandydat, by odnieść sukces w firmie klienta. Dokument może się również nazywać inaczej, i mieć różne wzory w różnych przedsiębiorstwach, np. inna nazwa podobnego dokumentu to 'matryca kryteriów' (criteria matrix), która również odnosi się do podobnej charakterystyki kandydata.

'Wzorzec sukcesu zawodowego kandydata' przygotowuje się by znaleźć wspólną definicję sytuacji dającą podstawę do wspólnego działania rekrutanta i jego klienta. Posiadając wspólnie opracowany 'wzorzec sukcesu zawodowego kandydata', obie strony unikają nieporozumień, które mogą powstać z prostego powodu, np. zapomnienia tego co uzgodniono na początku poszukiwań. Zatem upływ czasu może mieć wpływ na przebieg procesu poszukiwań. Poszukiwanie może trwać krótko lub długo. Długi proces poszukiwań może spowodować, że jednostki zapominają, co powiedziano jakiś czas temu [zwykle nie spisuje się kontraktu]. Posiadając 'wzorzec sukcesu zawodowego kandydata' obie strony mogą zmierzać w swej pracy 'w tym samym kierunku' i wracać do wcześniejszych, spisanych uzgodnień, które ciągle potwierdzają wspólną definicję sytuacji.

Jednak nawet tak sformalizowane uzgodnienia jak 'wzorzec sukcesu zawodowego kandydata' mogą zmienić się w czasie. Możemy stwierdzić iż, partnerzy interakcji pracują tutaj nad procesem (working things out, pojęcie A. Straussa), tj. dopasowują daną pracę do innych, bowiem ta pierwsza powinna być wykonana w określonym czasie. Partnerzy cały czas dyskutują, przekonują się wzajemnie i negocjują, jeśli pojawiły się różnice zdań w trakcie poszukiwań. 'Wzorzec sukcesu kandydata' jest dokumentem podatnym na zmiany bądź odstępstwa. Jego zmiana jest możliwa jeśli zmieniły się warunki, które wpłynęły na jego przygotowanie. Klient jest głównym podmiotem działania w fazie ocen kandydata, i może zmienić swoje zdanie co do 'wzorca' z powodu niedostępności kandydatów (zaniża kryteria) lub nadwyżki podaży kandydatów (zawyża kryteria).

22/

Wzorzec sukcesu zawodowego kandydata jako formalna procedura ma standaryzować pracę i wprowadzać ład do chaotycznego przepływu informacji o potencjalnych kandydatach oraz standaryzować oceny różnych kandydatów.

Innym aspektem przygotowywania strategii poszukiwań jest opracowanie '**profilu pozycji**' (patrz Aneks). Jest to ściśle związane z procedurą opracowywania 'wzorca sukcesu zawodowego kandydata'. Profil pozycji jest dokumentem, który zawiera opis stanowiska pracy wraz z krótkim

²² / Również w polskich agencjach doradztwa personalnego stosuje się podobny dokument, odnoszący się do wspólnie uzgodnionych pomiędzy klientem i rekrutantem czynników sukcesu zawodowego. Paradoksalnie również w jednej z łódzkich firm jest on nazywany często po angielsku 'succes factors'. Nazewnictwo angielskie jest bardzo powszechne w polskich firmach doradczych.

opisem przedsiębiorstwa klienta, jego historii i strategii. Profil pozycji przygotowuje konsultant razem z klientem, chociaż to głównie konsultant koordynuje pracę. Konsultant posiada większe doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi niż klient, szczególnie w procesie selekcji. Ostatecznie klient, a także kandydat, otrzymuje opisany 'profil pozycji'. Kandydat dzięki temu dokumentowi jest lepiej przygotowany do rozmowy z klientem. Profil pozycji posiada zatem dwa znaczenia:

1. Informacyjne, by w pełni uświadomić klientowi czego naprawdę chce i konsultantowi czego klient od niego wymaga. Profil pozycji pomaga także konsultantowi zrozumieć charakterystyczne cechy stanowiska i przedsiębiorstwa.

2. Znaczenie marketingowe, by wciągnąć potencjalnego kandydata w nową perspektywę możliwych osiągnięć i wyzwań zawodowych:

'Rozmawiamy o nowych przedsiębiorstwach, które są jeszcze nie znane i próbujemy zwerbować prawdziwe talenty, które mają przeszłość pełną sukcesów w zarządzaniu firmami i ich budowaniu. Musimy ich zwerbować, musimy ich zachęcić do przyścia do nowej firmy, o której wcześniej nie słyszeli. Zatem to (profil pozycji) pomaga. Służy to wielu celom. Jeśli ty jesteś klientem to profil mówi ci, że ja rozumiem czego wspólnie chcemy a dla mnie jest to następne ćwiczenie dotyczące mego rozumienia danego stanowiska i firmy.' (relacja konsultanta z firmy specjalizującej się w rekrutacji dyrektorów dla nowo powstałych firm).

Opis stanowiska pracy przygotowany profesjonalnie przez konsultanta staje się narzędziem marketingowym służącym zachęcaniu kandydatów do zmiany pracy. Profil pozycji zwykle jest dokumentem obszerniejszym i lepiej opracowanym, niż opis stanowiska pracy przygotowany przez wydział zasobów ludzkich. Profil pozycji składa się z: opisu historii firmy, opisu funkcji, podstawowych kryteriów selekcji, itp. Klient musi się zgodzić co do ostatecznej treści 'profilu pozycji', który staje się później punktem odniesienia dla podejmowania decyzji w trakcie poszukiwań.

Inną procedurą pracy informacyjnej wykonywanej w stadium budowania strategii poszukiwań jest 'burza mózgów'. 'Burza mózgów' jest przeprowadzona po przygotowaniu przez konsultanta specyfikacji pozycji i profilu pozycji. Konsultant i jego asystenci dyskutują i ustalają kryteria wyboru przedsiębiorstw, w których będą szukali kandydatów do danej pracy.

Rekrutanci muszą posiadać dużą wyobraźnię i innowacyjność, bowiem czasami otrzymują bardzo trudne zamówienia. 'Burza mózgów' pomaga eksplorować pokłady ich wyobraźni i innowacyjności. Niektóre pozycje opisane przez klienta nie mają nawet tytułu zawodowego, co wpływa na trudność poszukiwań. Klienci łączą często wiele pozycji i chcą znaleźć 'nadzwyczajnego' kandydata, który wykonałby wiele różnorodnych prac w tym samym czasie. Brak tytułu zawodowego dla danej pozycji jest zwykle związany z rozwojem nowych technologii łączących wiedzę z wielu dyscyplin i nowych, związanych z nimi, kwalifikacji. Nowa technologia, jako warunek, wpływa zatem na innowacyjny charakter pracy rekrutantów.

Innym aspektem przygotowania strategii poszukiwań jest przygotowywanie **schematu czasowego poszukiwań** (patrz Aneks). Przygotowywanie schematu czasowego jest częścią dopasowywania różnych rodzajów pracy, kiedy to następuje koordynacja zadań klienta i rekrutanta w danym poszukiwaniu. Schemat czasowy jest skomplikowaną częścią negocjacji z klientem, ponieważ czasami klient bardzo się śpieszy. Potrzebuje on zatrudnić kierownika natychmiast. Może się zdarzyć, że agencja doradztwa personalnego nie ma akurat czasu, by poświęcić się wyłącznie pracy dla danego klienta.

Czasowe aspekty schematu procesu poszukiwań opracowywane są w '**schemacie czasowym poszukiwań**' (time line; termin potoczny). Na 'schemat czasowy' składają się ustalone daty osiągnięcia pewnych etapów poszukiwań kandydatów (patrz Aneks). 'Schemat czasowy' jest konsekwencją dopasowywania różnych rodzajów pracy. Daty wykonania pewnych prac ulegają jednak zmianom. 'Schemat czasowy' operacjonalizuje plany spotkań kandydatów z rekrutantem i klientem. Jednak z powodu braku czasu (klient i kandydat zwykle pracują) aranżowanie spotkań może być trudne. Łatwiej jest aranżować spotkania z kandydatami na niekierowniczych stanowiskach, którzy posiadają bardziej elastyczny czas pracy i którzy mogą uczestniczyć w spotkaniach w tajemnicy, nawet podczas godzin pracy.

'Schemat czasowy' jest także narzędziem komunikowania klientowi czym jest proces poszukiwań. Pokazuje on komplikację aranżowania spotkań, tak więc klient może łatwiej zrozumieć opóźnienia

w procesie, które niekoniecznie wynikają z winy rekrutantów ale raczej z 'obiektywnych' warunków, które są niezależne od racjonalnych procedur użytych w trakcie poszukiwań.

Czasami jednak 'schemat czasowy' wygląda raczej na procedurę o charakterze symbolicznym. Używa się jej by **objaśniać** chaotyczne aranżacje w trakcie procesu poszukiwań. 'Schemat czasowy' jest użytecznym narzędziem używanym dla celów *reprezentujących i prezentujących* pracę rekrutanta. Funkcja 'prezentacji' jest widoczna podczas interakcji pomiędzy klientem i konsultantem. W czasie interakcji rekrutant może wykonać 'pracę prezentacyjną' by pokazać klientowi, że proces poszukiwań jest przeprowadzony zgodnie ze standaryzowanymi procedurami, i że nie ma tam miejsca na przypadek. Konsultant przygotowuje 'schemat czasowy' chociaż wie, że będzie on zmieniony. Ustalanie dat przyczynia się do budowania ładu w czasie i przestrzeni związanej z poszukiwaniem. Tworzy to spójny obraz pracy. Spójność jest tutaj bardziej aspektem 'opisywania procedury' niż rzeczywistym przygotowaniem planu czasowego. 'Schemat czasowy' *reprezentuje* także profesję konsultantów rekrutacji w sensie socjologicznym. 'Schemat czasowy' jako racjonalna i standaryzowana procedura pokazuje profesjonalizm grupy zawodowej rekrutantów. 'Schemat czasowy' użyty w faktycznej pracy przekształca się w tzw. 'łuk pracy' obejmujący sekwencję wykonywanych faktycznie zadań (patrz roz. 4 oraz roz. 12, rys.1) który może być zrekonstruowany tylko po wykonaniu wszystkich działań.

Konsultanci stosują się do standardowych procedur bez względu na to, czy wierzą w ich skuteczność czy też nie. Poszukiwanie kandydatów może być zracjonalizowane poprzez planowanie pracy i jej standaryzację. Jeden z konsultantów użył nawet terminu *metodologia poszukiwań* by podkreślić racjonalną podstawę swojej pracy (zob. przygotowany przez niego dokument pt. „Metodologia poszukiwań”, Aneks). Proces racjonalizacji jest prezentowany poprzez przygotowywanie schematu czasowego (search time line) procesu poszukiwań (patrz Aneks). Jednak czasami 'schemat czasowy' może być czystą *aposteriori* 'racjonalizacją' różnych przebiegów pracy przygotowanych dla klienta, który jest tutaj głównym odbiorcą dowodów, iż praca została wykonana racjonalnie.

'Schemat czasowy' może być też przygotowany tylko dla asystenta konsultanta. Oparty jest on na uzgodnieniach czasowych z klientem. Jest to oczywiście inny schemat czasowy niż ten, który

konsultant przedstawia klientowi po wykonaniu określonych prac by zaświadczyć o przebiegu swojej pracy.

Czasowy schemat przebiegu poszukiwań jest związany z systemem wynagrodzenia rekrutanta. Schemat ten pozwala przewidzieć koszt pracy, którą wykona asystent opłacany tylko za wykonanie jednej z prac, jak np. pracy identyfikacyjnej kandydatów. Schemat czasowy pozwala też klientowi kontrolować pracę konsultantów opłacanych za wykonanie usługi (retainer). Klient może ocenić postępy rekrutanta w danym poszukiwaniu.

Inny dokument, który jest elementem schematu procesu poszukiwań to **'uzgodnienie co do roli klienta w poszukiwaniu'** (patrz Aneks, dokument pt. 'Rola klienta w procesie rekrutacji i selekcji'). Dokument ten składa się ze spisanych przez konsultanta oczekiwań co do roli klienta w poszukiwaniu. Zwykle jest tam stwierdzenie, iż klient powinien dostarczyć wszystkie potrzebne i ważne dla danego poszukiwania informacje.

Te formalne procedury pomagają konsultantowi w trakcie poszukiwań kandydatów, oraz ograniczają nieprzewidziane posunięcia ze strony klienta. Celem **dopasowywania** różnych rodzajów pracy na początku procesu poszukiwań jest stabilizowanie i wprowadzanie ładu w przebieg pracy. Jeśli w trakcie poszukiwań pojawią się nowe, nieprzewidziane okoliczności, **dopasowywanie** działań rozpoczyna się na nowo.

Na koniec fazy przygotowywania strategii następuje potwierdzenie przez obydwie strony wzorca sukcesu zawodowego, opisu stanowiska pracy i wymaganych kwalifikacji, schematu czasowego i wynagrodzenia dla konsultanta, uzgodnienia co do roli klienta w poszukiwaniu, oraz zapłaty za poniesione przez konsultanta koszty. Generalnie powinno nastąpić podpisanie formalnego kontraktu. Jednak wielu konsultantów nie podpisuje kontraktu, piszą oni wspólnie z klientem **'list potwierdzający'** (confirmation letter) ich ustalenia, który jest obowiązujący dla obu stron (patrz Aneks). Konsultant i klient uzgadniają i potwierdzają cel poszukiwań: na jakiej pozycji ma pracować kandydat i jakie powinien mieć cechy. List ten generalnie nie ma mocy prawnej. Stosunek pomiędzy konsultantem i klientem jest określony raczej poprzez wzajemne zaufanie, które budowano przez wiele lat wspólnej przynależności do tego samego świata powiązań społecznych (por. roz. 2).

Jeśli uzgodnienie, kontrakt czy 'list potwierdzający' jest podpisany, stabilizuje to sytuację pracy konsultanta, wie on dokładnie czego chce klient i jakiego typu kandydatów poszukuje. Jest to potwierdzenie wspólnych celów i wspólnej definicji sytuacji. Podpisanie umowy jest formalnym sposobem ostatecznego zdefiniowania sytuacji danego poszukiwania. Wstępne dopasowanie całego projektu poszukiwań oraz wstępne dopasowanie różnych rodzajów prac już się dokonało. 'Czas' wydaje się mieć w tym momencie poszukiwań charakter linearny dla obu stron interakcji. Aktorzy oczekują na przyszłe wydarzenia z pewną dozą pewności, ponieważ podstawa ich działania została już ustalona, chociaż przyszłość pokaże, że wstępne **dopasowywanie** nie rozwiązuje wszystkich problemów które wynikną w późniejszej pracy. Pojawiają się nowe, nieprzewidziane okoliczności i reakcje na te okoliczności są niezwykle ważne dla przyszłej dopasowania różnych rodzajów prac i koordynacji czasowych aspektów procesu poszukiwań kandydatów.

ROZ. VI

Faza lokalizacji przedsiębiorstw.

Faza lokalizacji przedsiębiorstw bierze swoje nazwę od dominującego rodzaju pracy, wykonywanego w jej trakcie. Chodzi tutaj o **pracę nad lokalizacją przedsiębiorstw**, która polega na znalezieniu przedsiębiorstw w których mogliby pracować przyszli kandydaci odpowiadający wymaganiom z danej oferty pracy. W firmach jednoosobowych pracę tą wykonują głównie sami konsultanci, lub też wynajmują oni asystentów (w większych firmach). Konsultanci zatrudniają na kontrakcie asystentów **pod warunkiem**, że w danej chwili jest prowadzonych wiele procesów rekrutacji, i rekrutant nie jest w stanie sam wykonać wszystkich rodzajów prac. Większe firmy rekrutacyjne zatrudniają asystentów na stałe.

Głównym celem pracy nad lokalizacją firm jest znalezienie odpowiednich przedsiębiorstw. **Praca ta jest zatem jedną ze strategii konsultanta by zrealizować cel całej pracy rekrutacyjnej, tj. zatrudnienia odpowiedniego kandydata.** Działania składające się na pracę nad lokalizacją firm obejmują: analizę książek i informatorów o firmach z danej branży, sprawdzanie danych komputerowych, używanie kontaktów nieformalnych w celu zdobycia informacji, przeglądanie życiorysów zawodowych już posiadanych z poprzednich rekrutacji, pytanie kandydatów, którzy zrezygnowali z rekrutacji o porady dotyczące ewentualnego przeszukania innych firm.

Nie stosuje się tutaj ogłoszeń, szczególnie dotyczy to firm opłacanych za wykonanie usługi. Unika się w ten sposób zgłaszania do rekrutacji kandydatów o niższych kwalifikacjach. Najlepsi kandydaci - kierownicy, zazwyczaj, nie odpowiadają na ogłoszenia. Odpowiedź na ogłoszenie mogłaby ich zdegradować, nie szukają oni pracy, wychodząc z założenia, że to 'praca ich szuka'. Nie czytają nawet ogłoszeń ponieważ mogliby się zasugerować i odpowiedzieć na niektóre z nich. Generalnie posiadają wysoką samoocenę i są przekonani, iż konsultanci rekrutacji sami wkrótce ich odnajdą. Firmy opłacane tylko za zatrudnienie kandydata (contingency) częściej używają ogłoszeń prasowych w fazie nad lokalizacją firm i identyfikacją kandydatów.

Innym celem pracy nad lokalizacją firm jest zdobycie informacji o nazwiskach kandydatów, którzy mogą być użyci w przyszłych rekrutacjach. Konsultanci używają pewnych taktyk by zdobyć tego typu dane. Organizują, np., sondaż na temat płac. Kwestionariusz dotyczy wówczas głównie płac, ale znajdują się tam także pytania na inne, związane z płacami, tematy (szczególnie bogata w informacje może być metryczka ankiety). Odpowiedzi na te pytania pozwalają stworzyć profil kierownika, który może być wykorzystany w przyszłych poszukiwaniach kandydatów. Oczywiście respondenci nie wiedzą o wszystkich celach sondażu. Sądzą oni, że celem sondażu jest zebranie danych o poziomie płac. Nie podejrzewają, iż aktualnie zbierane są dane dotyczące ich profilu zawodowego (zamknięty kontekst świadomości; patrz roz.3 oraz Glaser, Strauss, 1964).

Praca nad lokalizacją firm jest oceniana przez konsultantów jako **bardzo trudna**, ponieważ jest to początek poszukiwań i należy wykonać olbrzymią pracę nad bardzo różnorodnymi informacjami.

Praca nad lokalizacją firm jest wykonywana przed pracą nad identyfikacją kandydatów i jest drugim krokiem w procesie poszukiwań. Czasami proces poszukiwań może zakończyć się w tym momencie czasowym, jeśli klient pragnie tylko zlokalizować firmy, w których może następnie sam znaleźć kandydatów. W tym momencie proces rekrutacji kończy się dla konsultanta, chociaż dla klienta i kandydatów trwa dalej.

Praca nad lokalizacją firm kończy się kiedy rekrutant przygotował listę przedsiębiorstw do przeszukania (target list). Lista ta jest przygotowana zgodnie z dwoma kryteriami:

1. Kryterium funkcjonalnym, tj. zgodnie z branżą, której dotyczy oferta pracy.
2. Zgodnie z geograficzną dostępnością kierowników i specjalistów, np. jeśli klient chce zatrudnić tylko kandydatów z określonego obszaru geograficznego. Spowodowane jest to czasami trudnościami z zaferowaniem mieszkania dla przyszłego kierownika. Na przykład domy i mieszkania w rejonie Zatoki San Francisco są bardzo drogie, i niektóre firmy z braku środków finansowych na przeprowadzkę i mieszkanie, nie mogą zatrudnić kandydatów z innych rejonów USA.

Agencje doradztwa personalnego pracują nad powyższą listą przedsiębiorstw. **Kiedy lista firm do przeszukania jest gotowa oznacza to, iż przedsiębiorstwa są zlokalizowane i w konsekwencji rozpoczyna się następne stadium procesu poszukiwań, tj. faza identyfikacji kandydatów na podstawie zlokalizowanych już przedsiębiorstw.**

ROZ. VII

Praca nad identyfikacją kandydatów.

Praca nad identyfikacją kandydatów jest dominującym rodzajem pracy w fazie procesu poszukiwań zwanej fazą identyfikacji kandydatów. Praca ta jest **konsekwencją wykonania pracy nad lokalizacją firm** umiejscowionych w jakimś szczególnym funkcjonalnym obszarze, który wiąże się z aktualnym zamówieniem klienta. Ten typ pracy wiąże się z zidentyfikowaniem nazwisk osób pracujących w jakimś obszarze funkcjonalnym, który jest aktualnie przeszukiwany ze względu na konkretne zamówienie klienta. Praca ta jest wykonywana w większych firmach przez asystentów (researchers). W firmach mniejszych oraz jednoosobowych praca wykonywana jest przez konsultanta, który rzadko wynajmuje na kontrakt asystenta do poszukiwań kandydatów (do fazy lokalizacji firm i identyfikacji kandydatów).

Organizacyjnym warunkiem wpływającym na pracę nad identyfikacją kandydatów jest wielkość firmy. Jeśli jest to firma duża to identyfikacja wykonywana jest przez asystenta lub konsultanta. Jeśli jest to firma mała to praca wykonana jest tylko przez konsultanta.

Strategie działania używane w fazie identyfikacji kandydatów.

Strategie są tu wyróżnione w zależności od fazy stadium identyfikacji kandydatów.

1. Pierwsza faza jest związana z identyfikacją nazwisk osób posiadających ten sam tytuł zawodowy. Asystenci (lub konsultanci) specjalizują się w zdobywaniu wielu rodzajów danych: banków danych o zawodach, danych o potencjalnych kandydatach będących w Internecie, profesjonalnych książek oraz spisów członków stowarzyszeń zawodowych. Rekrutanci uczestniczą także w różnego rodzaju konferencjach, targach na których można znaleźć poszukiwanych specjalistów.

Rekrutanci telefonują także do firm w których mogliby pracować potencjalni kandydaci, lub do ich domów, kiedy chcą zachować rekrutację w tajemnicy. Rekrutanci używają pewnych interakcyjnych taktyk by zidentyfikować w pełni kandydata. Jedną z nich jest taktyka 'czy zna Pan/i kogoś?'. Oto wypowiedź potencjalnego kandydata:

"Dzwonią do mnie co tydzień. W ostatnim tygodniu zadzwonił facet z National. National ma swoich rekrutantów. Powiedział: 'Szukam faceta do kierowania zespołem projektowym, czy znasz kogoś takiego?'. Powiedziałem, że nie znam nikogo takiego. 'Mogę pozostawić moje nazwisko na wypadek gdybyś kogoś sobie przypomniał?'- powiedział headhunter.

Dlaczego oni używają tej taktyki, tego nie wiem. Dlaczego nie powiedzą: 'Hej, mam taką ofertę, czy jesteś nią zainteresowany, oto mój telefon'".

Możemy odpowiedzieć na powyższe pytanie kandydata: 'Dlaczego oni używają tej taktyki...?' Otóż jest to pierwsza subfaza pracy nad identyfikacją kandydatów i konsultant jest zainteresowany w tym momencie tylko w zdobyciu nazwisk kandydatów, a nie zaoferowaniu im uczestnictwa w procesie rekrutacji.

Jeśli firma rekrutująca wypracowała sobie bogatą bazę danych na podstawie której działa, to proces identyfikacji jest łatwiejszy, niż w firmach które za każdym razem wykonują od nowa pracę nad lokalizacją firm i nad identyfikacją kandydatów. Firmy rekrutacyjne mogą oczywiście użyć danych, które wypracowały we wcześniejszych rekrutacjach.^{23/}

2. Drugim krokiem identyfikacji kandydatów jest sprawdzenie, czy osoby zidentyfikowane są rzeczywiście tymi o które chodzi konsultantowi rekrutacji. Czy posiadają one ten sam tytuł zawodowy którym rekrutant jest zainteresowany w danym poszukiwaniu?

3. Trzeci krok dotyczy zidentyfikowania danych osób jako kandydatów (stworzenie listy rzeczywistych kandydatów dla danego poszukiwania). Główną kwestią jest tutaj pytanie, czy dana osoba zechce zostać kandydatem w danym poszukiwaniu, tzn. czy zgadza się uczestniczyć w procesie rekrutacji (wywiady, sprawdzenie referencji, wykształcenia, itp.)? Asystenci i konsultanci stosują pewną grę z potencjalnymi kandydatami. Ukazują oni firmę klienta w bardzo pozytywnym świetle, by zwerbować kandydata do danego procesu rekrutacji. Czasami jest to bardzo trudne bowiem konsultanci nie ujawniają kandydatowi nawet nazwy firmy klienta, lub innych szczegółów o przyszłej pracy.

Jeśli dana osoba zgadza się uczestniczyć w procesie rekrutacji proszona jest o przesłanie życiorysu zawodowego, który jest dokładnie sprawdzony podczas następnego etapu, tj. fazy kontrolnej (zob. roz. 8). Sprawdzenie dokumentacji częściowo wykonywane jest przez asystentów, a częściowo

^{23/} Por. Whyte, 1977:35.

Polskie firmy rekrutacyjne korzystają głównie ze zbudowanych wcześniej baz danych, a w mniejszym stopniu stosują aktywne i bezpośrednie poszukiwanie poprzez lokalizację firm i identyfikację kandydatów, czyli faktyczny headhunting.

przez konsultantów (ma to miejsce w większych agencjach doradztwa personalnego gdzie istnieje podział pracy).

Asystenci odgrywają aktywną rolę podczas pracy identyfikacyjnej, głównie w większych firmach a konsultanci w mniejszych (często jednoosobowych). Jednak czasami osoby, które chcą zmienić pracę inicjują kontakt z konsultantem lub asystentem. Znają oni numery telefonów i adresy konsultantów rekrutacji z ogłoszeń prasowych, profesjonalnych informatorów, i wysyłają rekrutantom swoje życiorysy zawodowe. Niektóre osoby kontaktujące się z konsultantami nie szukają pracy, pragną tylko zapoznać się z sytuacją na rynku pracy i poziomem płac. Jednak, generalnie osoby podejmujące takie działania pragną zmienić pracę. Są one identyfikowane głównie przez **firmy rekrutacyjne opłacane za zatrudnienie kandydata** (contingency companies). Konsultant rekrutacji z **firm opłacanych za wykonanie usługi** (retainer) szuka potencjalnych kandydatów, którzy są 'szczęśliwi w pracy', nie chcą jej zmienić, i zajmują wysokie pozycje organizacyjne (zob. Tab.1).

TAB.1. Typ firmy rekrutacyjnej (warunki organizacyjne)

a aktywność kandydatów (opracowanie własne).

Typ firmy / Typ aktywności	Firma opłacana za wykonanie usługi	Firma opłacana za zatrudnienie kandydata
Kandydat pasywny	1/	
Kandydat aktywny		2/
Mniej aktywny konsultant		3/
Konsultant bardziej aktywny	4/	

Postawy kandydatów (pasywne bądź aktywne) w inicjowaniu kontaktu z agencjami doradztwa personalnego wiążą się z typem firmy rekrutacyjnej.

Typ firmy rekrutacyjnej (warunki organizacyjne) wpływa na aktywność kandydatów a także konsultantów:

1/ gdy jest to firma opłacana za wykonanie usługi to mamy do czynienia z bardziej pasywną rolą kandydata;

2/ gdy jest to firma opłacana za zatrudnienie kandydata to mamy do czynienia z bardziej aktywną rolą kandydata;

3/ gdy jest to firma opłacana za zatrudnienie kandydata to mamy do czynienia z mniej aktywną rolą konsultanta;

4/ gdy jest to firma opłacana za wykonanie usługi to mamy do czynienia z bardziej aktywną rolą konsultanta.

Rekrutanci generalnie są bardzo aktywni podczas fazy identyfikacji w obydwu rodzajach firm, ale różnica stopnia tej aktywności zależy od typu firmy. Ogłoszenia dawane przez firmy opłacane za zatrudnienie kandydata stwarzają większe szanse na aktywności kandydatów. Firmy opłacane za wykonanie usługi nie ogłaszają się w prasie, zatem kandydat (kierownik) otrzymuje zwykle jedną propozycję od konsultanta rekrutacji, który jest tu pośrednikiem swego klienta. Konsultant nie pokazuje podczas danego procesu rekrutacji innych możliwości zatrudnienia kandydatowi (kandydatom), pragnąc utrzymać jego zainteresowanie i motywację przy danej ofercie klienta aż do zakończenia procesu. Kandydaci mają mniejsze możliwości wyboru i działania, mogą co najwyżej odrzucić propozycję uczestniczenia w procesie, lub później zgodzić się ewentualnie na pracę w firmie klienta.

Rodzaj firmy, czy to opłacanej za wykonanie usługi (szukającej zwykle kandydatów na wysokie pozycje), czy to opłacanej za zatrudnienie kandydata (szukającej zwykle kandydatów na niższe pozycje kierownicze), jest bardzo ważnym **warunkiem wpływającym na sposób lokalizacji jak i identyfikacji kandydatów**. Częściej używa się ogłoszeń w poszukiwaniach kandydatów na niższe pozycje kierownicze przez firmy opłacane za zatrudnienie kandydata, niż na pozycje wyższe które obsługują głównie firmy opłacane za wykonanie usługi. Ogłoszenia o ofertach pracy są publikowane w gazetach i biuletynach podających spisy, np., absolwentów szkół wyższych. Z techniki ogłoszeń prasowych korzystają głównie pracodawcy, którzy sami poszukują kandydatów. Kandydataci zidentyfikowani przez ogłoszenia prasowe szukają pracy, ponieważ czytają rubryki o ofertach pracy. Jest to bardzo znacząca informacja dla interpretacji rodzaju kandydatów generowanych przez ogłoszenia. Osoby te mogą być nawet w danym momencie bez pracy, często chcą zmienić pracę z wielu nieznanych klientowi przyczyn. Mogli być oni także zwolnieni z pracy. Klient używając ogłoszeń prasowych może użyć w tym samym czasie agencji doradztwa personalnego, zwiększając prawdopodobieństwo znalezienia właściwych kandydatów.

Kandydaci, którzy są poszukiwani przez firmy opłacane za wykonanie usługi zwykle aktualnie pracują, są zadowoleni z pracy, nie chcą jej zmienić, a konsultanci pracują wg *reguły wyłączności*, tj., żadna inna firma rekrutacyjna nie jest zatrudniona do obsady danego stanowiska pracy. Firmy opłacane za wykonanie usługi nie ogłaszają się w prasie, poszukują one kandydatów, używając tylko ich sieci powiązań nieformalnych lub przeprowadzając poszukiwanie w tajemnicy (confidential search).

Kandydaci poszukiwani przez ogłoszenia i kandydaci poszukiwani bezpośrednio przez konsultantów są to różni kandydaci z powodu **organizacyjnych warunków wpływających na strategię używane w pracy nad identyfikacją kandydatów**. **Generalnie firmy opłacane za wykonanie usługi nie stosują ogłoszeń prasowych, firmy opłacane za zatrudnienie kandydata stosują ogłoszenia oraz inne metody poszukiwań kandydatów.**

Praca nad identyfikacją kandydatów kończy się wraz z prośbą do kandydata by przesłał konsultantowi życiorys zawodowy, oraz z rozpoczęciem wstępnej pracy kontrolnej nad życiorysami. Od tego momentu asystenci (w dużych firmach) **koordynują pracę** z konsultantem i zwykle następuje między nimi podział pracy. Proces rekrutacji może zakończyć się w fazie identyfikacji

kandydatów, jeśli klient tego sobie życzy. Poszukiwanie kandydatów w tej sytuacji składa się tylko z okresu 'badawczego' (research phase), tj., fazy lokalizacji i identyfikacji kandydatów. Pozostała część pracy selekcyjnej jest wykonana przez klienta. Sam klient wykonuje pracę nad oceną kandydatów, oraz pracę w fazie kończącej poszukiwanie. Prace te w jego imieniu mogą wykonać specjaliści z wydziału zasobów ludzkich lub menedżer zatrudniający.

Proces poszukiwań jest zatem podzielony na mniejsze części by móc wykonywać drobniejsze usługi, np. pracę nad lokalizacją firm lub\i pracę nad identyfikacją kandydatów, zamiast wykonania całego procesu poszukiwań i selekcji. Podział na stadia całego procesu poszukiwań ma swoje ekonomiczne uzasadnienie, klient może płacić za mniejsze części (usługi) procesu.

Podczas pracy nad identyfikacją kandydatów lub pracy kontrolnej (etap następny) może się zdarzyć, iż rekrutanci **wracają do pracy nad lokalizacją firm** potencjalnych kandydatów. Spowodowane może być to tym, że zidentyfikowane i sprawdzone przez konsultanta osoby rezygnują ze statusu kandydata. Konsultant rekrutacji poszukuje nadal miejsc i firm gdzie mogą się znajdować potencjalni kandydaci. Ponownie zbiera się dane odnośnie odpowiednich firm, ich adresów i telefonów. Do fazy tej można powrócić nawet z późniejszych faz.

Różne rodzaje pracy, chociaż mają swe temporalne aspekty (następują po sobie w określonej sekwencji) mogą się także przecinać na poziomie różnych faz. Praca nad lokalizacją firm pokrywa się często z pracą nad identyfikowaniem kandydatów. Te dwa rodzaje pracy mogą być wykonywane razem. Jednak pamiętać należy, iż generalnie niemożliwe jest zidentyfikowanie nazwisk kandydatów bez wcześniejszego zlokalizowania miejsca (branży) ich pracy. Ponadto są to rodzajowo odmienne typy pracy, łatwe do rozróżnienia, nawet jeśli są wykonywane podczas tej samej rozmowy telefonicznej.

Konsekwencją wykonania pracy nad identyfikacją kandydatów jest zdobycie nazwisk kandydatów i ich życiorysów zawodowych. Rozpoczyna się zatem praca kontrolna.

ROZ. VIII

Faza kontrolna

Praca kontrolna zaczyna się po zakończeniu identyfikacji nazwisk kandydatów. Rozpoczyna się ona zwykle od wstępnego przeglądu dokumentów. Ostateczne i całkowite skontrolowanie dokumentacji kandydatów dotyczy już końcowej listy osób, przeznaczonych do prezentacji klientowi. Praca kontrolna dokonywana jest głównie przez konsultantów w dużych firmach rekrutacyjnych. Konsultant pracuje wówczas nad danymi przygotowanymi przez asystentów we wcześniejszych fazach (lokalizacji firm i identyfikacji nazwisk). **Praca kontrolna związana jest z zastosowaniem metod sprawdzania przeszłych zachowań i osiągnięć zawodowych kandydata. Pierwszą metodą pracy kontrolnej jest przegląd życiorysów zawodowych, drugą sprawdzanie referencji pochodzących od zwierzchników, podwładnych i kolegów z pracy kandydata, a ostatnią jest sprawdzanie dokumentacji dotyczącej wykształcenia.**

Asystenci, [w dużych firmach] uczestniczą we wstępnej pracy kontrolnej. Ich praca polega na zawężaniu listy kandydatów po uprzednim przeprowadzeniu z nimi rozmów telefonicznych. Praca kontrolna przeprowadzana jest głównie telefonicznie. Kandydaci pytani są wówczas o ich ostatnie miejsce pracy oraz o ich preferencje zawodowe i osobiste [uznawane przez nich wartości]. Po wykonaniu pracy kontrolnej, od trzech do pięciu kandydatów zapraszanych jest na wywiad face - to - face z konsultantem. Konsultant rozpoczyna zatem prace kontrolną kiedy lista kandydatów jest już zawężona (do około pięćdziesięciu osób). Liczba ta może oczywiście różnić się w zależności od trudności poszukiwania.

Praca kontrolna w dużych firmach może mieć zatem dwa etapy: **pierwszy** jest wykonywany przez asystentów i **drugi** przez konsultantów. Faza kontrolna związana jest z kooperacją i wymianą rezultatów pracy pomiędzy asystentami i konsultantami. Kompetencje asystentów i konsultantów pokrywają się tutaj, tak jak faza kontrolna pokrywa się czasami z fazą ocen, ponieważ praca nad oceną kandydatów jest częściowo wykonana w fazie kontrolnej.

Następnie 'faza badawcza' (research phase; praca nad lokalizacją firm i praca nad identyfikacją kandydatów) również częściowo pokrywa się z fazą kontrolną.

Sprawdzanie wykształcenia kandydata (stopnie naukowe i oceny uzyskane na studiach) jest metodą jednoczesnego sprawdzania 'wiarygodności' (credibility) kandydata. 'Wiarygodność' oznacza tutaj 'przewidywaną możliwość zaufania kandydatowi w przyszłej pracy'. Najlepsze przewidywania dotyczące przyszłych zachowań mogą być dokonane na podstawie przeszłych zachowań (wg konsultantów z firmy Heidrick and Struggles). Jest to jedno z podstawowych **założeń kultury organizacyjnej** pozwalające na zastosowanie procedury przewidywania

przyszłych zachowań w praktyce. Konsultant poszukuje tutaj **obiektywnej wiedzy**. Kontrola referencji oraz wskaźników wykształcenia obiektywizuje niejako wiarygodność kandydata: ‘To co próbuję tutaj sprawdzić to są twoje przeszłe zachowania. Najlepszym predykatorem twoich przyszłych zachowań jest to co robiłeś w przeszłości. To jest jak wyścig koni, nieprawdaż? Koń, który wygra następny wyścig, wygrał w przeszłości większość wyścigów. Zazwyczaj, nieprawdaż? Zatem poszukujemy osoby o największych sukcesach w dziedzinie, w której klient pokłada dużo nadziei.’ (relacja konsultanta).

Inną funkcją ‘kontroli wykształcenia’ jest **sprawdzenie wiarygodności kandydata jako człowieka**:

‘ Mogę się dowiedzieć czy nie wprowadzili mnie w błąd w wielu innych rzeczach. Niektórzy myślą, że bardzo istotnym jest wywrzeć wrażenie na innych przy pomocy stopnia naukowego. Ale powiedz mi raczej szczerze, że nie masz stopnia naukowego, ale masz doświadczenie zawodowe, które może wywrzeć wrażenie na kliencie... I ja doceniam szczerłość, jak również klient... Klient wzięłby kandydata, który mógłby być świetny zawodowo, ale jeśli kandydat kłamał o swym wykształceniu, klient go nie chce. Zatem kłamstwo nie popłaca.’ (relacja konsultanta rekrutacji).

Sprawdzanie wykształcenia i kwalifikacji poszerzone zostaje czasami o dokładne sprawdzenie przeszłości kandydata w tym, czy nie wchodził on w kolizję z prawem (clearance). Jest to szczególnie ważne w branżach specjalnej produkcji dla rządu i produkcji wojskowej.

Zasada obiektywizmu stosuje się także do innych procedur pracy kontrolnej, np. przepisowywania do przyjętego przez doradcę zestandaryzowanego wzoru opisującego życiorys kandydata..

Konsultanci i asystenci standaryzują swoją pracę by osiągnąć obiektywizm w procesie poszukiwań i selekcji. Procedury standaryzacji i formalizacji są środkami osiągnięcia obiektywności, ale jednocześnie samo dążenie do obiektywizmu może oznaczać obiektywizm:

„ Nie zmieniam informacji (przepisując życiorys zawodowy do standardowego wzoru konsultanta - przyp.K.K.), ale przedstawiam ją identycznie w tym samym formacie. Zatem życiorys zawodowy jest opracowany całkowicie obiektywnie.” (relacja konsultanta).

Użycie tego samego formatu gwarantuje obiektywność, bowiem umożliwia porównanie różnych życiorysów zawodowych. Obiektywizm w poszukiwaniach wskazuje zatem na racjonalność wszystkich procedur pracy. Obiektywizm poszukiwań jest zatem założeniem, zarówno profesjonalnym jak i organizacyjnym.

Czasami są oczywiście popełniane błędy w samym procesie. Wtedy jednak, według konsultantów, odpowiedzialny za to jest sam ‘materiał’ nad którym oni pracują, a jest to

‘materiał ludzki’, wraz z jego olbrzymim skomplikowaniem psychologicznym. Procedury, wg. konsultantów, są zawsze właściwe, to ludzie wprowadzają chaos, który należy porządkować. Konsultanci przygotowują życiorysy zawodowe dla klientów. Życiorysy powinny zatem dostarczać dużo informacji o kandydacie, oraz powinny być obiektywnie sprawdzone pod względem wiarygodności.

Konsultanci próbują maksymalnie szybko zakończyć każde poszukiwanie. Życiorysy zawodowe z poprzednich poszukiwań są przechowywane w danych komputerowych, by użyć ich ponownie w przyszłych rekrutacjach. Efektywność poszukiwań może być w ten sposób zwiększona, a czas poszukiwań skrócony.

Obiektywizm w pracy firm rekrutacyjnych jest związany z problemem nastawień lub uprzedzeń konsultantów o charakterze psychospołecznym, które mogą odnosić się do strukturalnych cech ich pracy. W firmach rekrutacyjnych opłacanych za zatrudnienia kandydata często podczas sprawdzania referencji minimalizuje się negatywne informacje o aplikantach, czasami nieświadomie, a faworyzuje informacje pozytywne.

Konsultanci chcąc wyeliminować tę przeszkodę w osiągnięciu przez nich ‘obiektywizmu’, wynajmują czasami do wykonania kontroli referencji osoby niezależne. Podobnie w firmach opłacanych za wykonanie usługi mogą wyłonić się pewne nastawienia. Ich podstawą może być płeć, kiedy np. konsultant - mężczyzna przeprowadza wywiad z kobietą - kandydatką i jej atrakcyjność fizyczna wpływa na oceny konsultanta (por. Cialdini, 1996: 159 - 161).

W firmach opłacanych za zatrudnienie kandydata, klient nie jest traktowany w pełni po partnersku, tak jak to jest w firmach opłacanych za wykonanie usługi. Pierwszy rodzaj firm rekrutacyjnych stosuje wiele gier w swej działalności. Firmy te wysyłają do klientów jednocześnie wiele życiorysów zawodowych, by zwiększyć prawdopodobieństwo zatrudnienia kandydata nawet bez wykonania pracy kontrolnej nad ich dokumentacją. W firmach opłacanych za wykonanie usługi nie jest istotne wysyłanie życiorysów zawodowych kandydatów do klientów, bowiem konsultanci są opłacani niezależnie od tego, czy dojdzie do zatrudnienia, czy też nie. Konsultanci mogą zatem, w tym rodzaju firm, spędzić więcej czasu nad pracą kontrolną.

Referencje są bardzo ważną częścią profesjonalnej biografii aplikantów i kandydatów. Ich kariera zależy od referencji, tj. od tego co niektórzy ludzie myślą o kandydacie? Zatem osoby dokonujące referencji biorą na siebie dużą odpowiedzialność. Obawiają się one czasami napisania bardziej szczegółowych referencji i piszą je zwykle bardzo formalnie i ogólnie, unikając ocen kandydatów. W referencjach opisuje się zwykle: czas pracy kandydata, rodzaj zajmowanej przez niego pozycji, jego dokonania w pracy, etc. Są to zatem bardzo proste

informacje. Negatywne oceny zawarte w referencjach mogłyby być niewygodne dla osoby wydającej referencje. Jeśli kandydat miałby problemy ze znalezieniem pracy mógłby on zaskarżyć do sądu osobę wydającą negatywne referencje.

Praca nad referencjami wymaga od konsultanta wrażliwości interakcyjnej. Kandydat ciągle pracuje, i brak ostrożności u konsultanta w sprawdzaniu referencji mógłby zagrozić jego aktualnej pracy. Konsultant telefonuje zwykle do byłych miejsc pracy lub aktualnego miejsca pracy kandydata i rozmawia z osobami, które udzieliły pisemnych referencji kandydatowi lub, które są według konsultanta, najlepiej poinformowane o jego umiejętnościach i znają jego osobowość. Ostrożność konsultanta w pracy nad referencjami wynika stąd, że aktualni współpracownicy i zwierzchnicy kandydata mogliby się dowiedzieć, że ma on zamiar zmienić pracę i mogłoby to wpłynąć negatywnie na atmosferę pracy w organizacji, w której kandydat aktualnie pracuje.

Praca kontrolna jest konsekwencją założenia kultury organizacyjnej o ‘ograniczonym zaufaniu’ w stosunku do potencjalnych kandydatów. Zaufanie i wiarygodność nie są zatem atrybutami raz na zawsze danymi i posiadającymi podłoże psychologiczne, są one raczej cechami stosunków interpersonalnych, które są wytwarzane w czasie interakcji. Konsultanci, paradoksalnie, wstępnie nie ufają potencjalnym kandydatom, by móc później im zaufać. Praca kontrolna jest zatem działaniem przyczyniającym się do wytworzenia zaufania.

Po sprawdzeniu formalnego wykształcenia i kwalifikacji a także referencji konsultanci rozpoczynają fazę ocen kandydatów, tj. przeprowadzają z kandydatami wywiady (patrz rozdział 9).

ROZ. IX

Faza ocen kandydatów

Faza ocen kandydatów wydaje się być najważniejszą w procesie selekcji i rekrutacji, dlatego też opiszemy ją trochę szerzej.

Na pracę nad oceną kandydatów składają się strategie pomagające oszacować zalety i wady kandydatów. Na strategie te składają się głównie wywiady z kandydatem oraz testowanie jego umiejętności oraz osobowości. Stadium ocen jest konsekwencją fazy poprzedniej, tj., fazy kontrolnej. Rozpoczyna się po sprawdzeniu ich życiorysów zawodowych i wykształcenia. W fazie ocen, porównuje się między sobą kandydatów zgodnie z pewnymi obiektywnymi kryteriami. W fazie tej istnieje duże nasilenie interakcji pomiędzy konsultantami, kandydatami i klientami. Klienci są bardziej zaangażowani w tej fazie, niż w fazach poprzednich. Faza ocen przygotowuje klienta do ostatecznej decyzji, którą ma podjąć w następnym stadium rekrutacji, które kończy poszukiwanie kandydatów.

Konsultanci przeprowadzają wywiady. Asystenci, którzy pracują czasami w poprzednich fazach, nie przeprowadzają wywiadów w fazie ocen. Uważa się, że posiadają oni niższe kwalifikacje i mniejsze doświadczenie. Wywiady są najważniejszą strategią podczas procesu selekcji. Wywiad daje możliwość uzyskania o kandydacie najważniejszych informacji. Ilość i jakość uzyskanych informacji zależy od umiejętności osoby przeprowadzającej wywiad (zob. Wskazówki socjotechniczne na końcu książki; Wskazówki dotyczące efektywnego przeprowadzania wywiadów z kandydatami do pracy; Przykład standaryzacji fragmentu wywiadu z kandydatem do pracy). **Umiejętności te stają się warunkiem wpływającym pośrednio na efektywną ocenę kandydatów. Konsekwencją** przeprowadzenia wywiadów przez konsultanta jest zaprezentowanie kilku kandydatów klientowi, by mógł przeprowadzić z nimi rozmowy kwalifikacyjne.

Konsultant uczy kandydatów jak mają komunikować się z klientem podczas wywiadu. Konsultanci pragną zwiększyć prawdopodobieństwo akceptacji kandydata i dlatego czasami nauczają kandydatów jak zachowywać się i rozmawiać w trakcie wywiadu z pracodawcą. Kandydaci uzyskują wiedzę o organizacyjnej kulturze firmy klienta. Im bardziej doświadczony kandydat, tym mniej potrzebuje porad ze strony konsultanta. Jednak nawet intensywne nauczanie

kandydata może być niewystarczające by zapewnić mu sukces w selekcji. Wywiad jest dynamiczną interakcją, podczas której kandydat może popełniać błędy. Kandydat może, np. nie rozpoznać intencji pytania klienta. Klient może zapytać kandydata o pewne szczegóły jego pracy, które są objęte tajemnicą zawodową, ale które są jednocześnie główną częścią opisu jego stanowiska pracy. Jeśli kandydat odpowie na tego typu pytania i ujawni tajemnicę swojej firmy, może to być postrzeżone przez klienta jako brak lojalności lub zdradę własnej firmy. Jednak brak odpowiedzi na te same pytania może uniemożliwić klientowi sprawdzenie kwalifikacji i doświadczenia kandydata. Kandydat ma bardzo trudne zadanie rozpoznania intencji pytań potencjalnego pracodawcy, czy sprawdzana jest, np. lojalność, czy też wiedza zawodowa. Konsultant nie zawsze może przewidzieć wszystkie pytania, które może zadać klient i odpowiednio przygotować do nich kandydata.^{24/}

Konsultant uczy także klientów i pomaga im podjąć właściwą decyzję. Rekrutant daje klientowi czasami nawet lekcje jak przeprowadzić efektywnie wywiad, np. 'wywiad zachowaniowy' (behavioral interview). 'Przeprowadzenie wywiadu jest sztuką' powiedział jeden z konsultantów. Zatrudniający menedżer oraz inni reprezentanci klienta bardzo rzadko posiadają wiedzę o regułach efektywnego przeprowadzania wywiadów, ponieważ zazwyczaj nie są specjalistami z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Wywiad jest ważnym narzędziem odsłaniającym kulturowe zaplecze kandydata, i sprawdzającym czy pasuje ono do kultury organizacyjnej firmy klienta.

Konsultant używa pewnych formalnych procedur by **znormalizować proces selekcji podczas fazy ocen.** Podczas tej fazy konsultant dostarcza klientowi procedur (kryteriów) oceny kandydatów. Jest to zwykle standartowy formularz ocen pozwalający porównać oceny wszystkich reprezentantów klienta, którzy uczestniczą w wywiadach z kandydatami. Kandydaci są zwykle kierownikami i specjalistami z danego obszaru funkcjonalnego, którego dotyczy rekrutacja. Procedura ta pozwala dotrzeć do powodów niezgody dotyczących ocen kandydatów. Procedura pozwala także rozwiązać pojawiające się sprzeczności i osiągnąć konsensus wśród reprezentantów klienta. Pozwala ona również, ocenić ostatecznie kandydatów przez konsultantów. Konsultanci podsumowują wszystkie oceny dotyczące danych kryteriów i otrzymują ostateczny rezultat.

9.1. Jakie są główne kryteria selekcji?

^{24/} W jednej z polskich firm rekrutacyjnych w Łodzi konsultanci nie instruują i nie nauczają kandydatów przed wywiadem z klientem, uważając że jest to niemoralne.

Podczas fazy ocen rekrutant sprawdza umiejętności i zdolności kandydatów. Dokonuje tego zazwyczaj podczas wywiadu z kandydatem. Wywiad jest najczęściej stosowaną metodą badania i oceny kandydatów, choć nie jest to najbardziej wiarygodne narzędzie selekcji.²⁵ Wykształcenie i doświadczenie kandydata jest sprawdzone w fazie poprzedniej. Według sondażu z roku 1991-szego (Brown and Martin, 1991) najważniejsze kryteria ocen używane przez firmy rekrutacyjne były następujące:

1. 'Dostosowanie do klienta'.
2. Doświadczenie zawodowe.
3. Referencje.
4. Osobowość.
5. Wygląd zewnętrzny.
6. Styl.
7. Ubranie.
8. Obecna pozycja.
9. Umiejętności techniczne.
10. Wykształcenie.

Według tego samego sondażu trzy najpopularniejsze sposoby wywarcia najlepszego wrażenia na konsultantach rekrutacji są następujące:

1. Prezentowanie się w trakcie wywiadu w sposób dojrzały i profesjonalny; kooperacja z rekrutantem, dotrzymywanie zobowiązań, odpowiadanie na telefony, punktualność i dobre przygotowanie.
2. Umiejętności komunikacyjne zarówno pisemne jak i werbalne ujawniane najczęściej w trakcie wywiadu.
3. Zadawanie odpowiednich pytań ukazujących zainteresowanie pozycją, klientem i zmianą pracy.

²⁵ Z literatury wiadomo, że bardzo efektywną i trafną metodą diagnozy kwalifikacji kandydatów są tzw. 'ośrodki oceny' (assessment center). Ośrodki oceny stosują cały wachlarz metod selekcji, aby zwiększyć prawdopodobieństwo podjęcia dobrej decyzji. Stosowane metody obejmują wywiad, testy psychometryczne oraz ćwiczenia indywidualne i grupowe polegające na odgrywaniu ról i symulacje zadaniowe. Jednak jest to bardzo kosztowna i czasochłonna metoda selekcji pracowników (McKenna, Beech, 1997: 139-140; Roguska, 1996). Rekrutanci w badanych przedsiębiorstwach nie stosowali jej wogóle. Podobnie w Polsce, praktycznie metoda ta nie jest w agencjach doradztwa personalnego stosowana, mimo, że często jest ona w repertuarze możliwości agencji. W moich badaniach w USA nie stwierdzono także stosowania testów psychologicznych do sprawdzania kwalifikacji osobowościowych czy technicznych kandydatów. Wydaje się, że badani rekrutanci nie ulegli 'testomanii' jako metodzie zapewniania wiarygodności w selekcji kandydatów co na pewno ma miejsce w Wielkiej Brytanii oraz powoli udziela się polskim agencjom doradztwa personalnego (por. 'Moda na testy', Gazeta Wyborcza - Praca, 27.02.1995).

Konsultanci rekrutujący kierowników byli również pytani o trzy najczęstsze przyczyny wywierania negatywnego wrażenia:

1. Brak etykiety w zachowaniach - nachalność, arogancja, nieumiejętność słuchania.
2. Nieszczerość - ukrywanie słabych stron, ukrywanie informacji.
3. Koncentracja wyłącznie na pieniądzu a nie na stanowisku - brak elastyczności (ibidem).

Różne umiejętności są zatem sprawdzane w różnych momentach czasowych danego poszukiwania. Temporalność, zatem, odnosi się także do rodzaju określonych umiejętności sprawdzanych w różnych momentach czasowych procesu poszukiwań. Niektóre umiejętności są sprawdzane wcześniej, inne później. **Głównym kryterium oceny kandydata (w fazie ocen) jest dopasowanie kandydata do kultury organizacyjnej firmy klienta ('Dostosowanie do klienta').** Kryterium to może stworzyć problem dla konsultanta rekrutacji kiedy, np. kandydat posiadając wszystkie techniczne umiejętności nie pasuje do firmy klienta pod względem umiejętności społecznych.

Najważniejsze kryteria selekcji na dane stanowisko pracy kandydat rozpoznaje z pytań zadawanych mu podczas wywiadu selekcyjnego. Osobowość, umiejętności pracy w grupie, jako kryteria selekcji wydają się być znane wielu kandydatom, ponieważ bardzo dużo o nich napisano w literaturze przedmiotu. Posiadają oni także pewne doświadczenia z poprzednich wywiadów. Podczas wywiadu z konsultantem, jak i z klientem, zakłada się zwykle, że kandydat posiada umiejętności techniczne i kwalifikacje ponieważ były one sprawdzone wcześniej w fazie kontrolnej procesu poszukiwań. Najważniejszym zadaniem rekrutanta jest sprawdzenie osobowości i jej aspektów emocjonalnych, oraz czy pasują one do kultury firmy klienta (patrz Konecki, 1994). Kwalifikacje, które są związane z osobowością kandydata są również ważną częścią umiejętności profesjonalnych:

'Osobowościowa część jest równie ważna jak część odpowiedzialna za kwalifikacje. Istnieje profesjonalna część naszej osoby, która odnosi się do tego co wiemy oraz część osobowościowa, która dotyczy tego jak wykonujemy naszą pracę' (relacja rekrutanta).

Inny konsultant rekrutacji opisuje jak klienci mogą postrzegać kandydatów:

'Musisz także zrozumieć, że osobowość (personal chemistry) stanowi więcej niż 50% tego czy kandydat zostanie zatrudniony czy też nie. To co chcę powiedzieć to jest to, że kwalifikacje są mniej ważne niż osobowość. Jeśli cię polubią to lepiej widzę twoje kwalifikacje.'^{26/}

Ważnym kryterium jest także sposób ubierania się. Konsultant rekrutacji sprawdza podczas badania kultury organizacyjnej, jak ubierają się i **zachowują** pracownicy w firmie klienta, i przygotowuje kandydata by odpowiednio dostosował się do tych zwyczajów już w czasie wywiadu z klientem. Szczególnie jest to ważne odnośnie niektórych stanowisk, na przykład dyrektora naczelnego, czy sekretarki oraz dla pracy w takich firmach jak banki. Jest to natomiast mniej ważne, w przypadku inżynierów, np. w firmach zajmujących się wytwarzaniem zaawansowanej technologii w Silicon Valley, gdzie inżynierowie preferują niekonwencjonalny styl ubierania się.

Kultura organizacyjna może być rozumiana przez konsultantów również jako zróżnicowanie **etniczne** jakiejś organizacji. Konsultanci biorą wtedy pod uwagę to, czy kandydaci odpowiadają etnicznej strukturze przedsiębiorstwa.

Rekrutanci posługują się jeszcze jednym rozumieniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa a mianowicie utożsamiają ją z **wielkością firmy**. Pracownicy, którzy pracowali tylko dla dużych firm mogą mieć problemy z pracą w firmach małych, dopiero co rozpoczynających swoją działalność. Dopasowanie do kultury organizacyjnej klienta oznacza tutaj doświadczenie pracy w firmie o podobnej wielkości. Przeszłe doświadczenie wydaje się być najważniejszym warunkiem dla przyszłych sukcesów kandydata w nowej firmie. Oto kryteria sukcesu zawodowego dla sprzedawcy w małej firmie:

'To jest specjalny rodzaj sprzedaży. Musi to być ktoś, kto potrafi dostać się do najwyższych eszelonów dużych firm. Ktoś, kto ma stosunki. Są to zatem te doświadczenia, których my poszukujemy. Ponadto budowanie zespołów marketingowych i zespołów sprzedaży. Czy zajmował się tym? W małych firmach musisz umieć zbudować relacje z tymi wszystkimi działami.' (relacja konsultanta).

^{26/} Według badań i analiz międzynarodowej agencji doradztwa personalnego Korn/Ferry International nad menedżerami Europy Środkowej, kandydatom na menedżerów brakuje w tej części świata następujących cech osobowościowych: wysokiej motywacji, uczciwości, zorientowania na wyniki i jakość, umiejętności negocjacji i pracy zespołowej, zdolności przywódczych. Stwierdza się jednocześnie, iż środkowoeuropejscy kandydaci na menedżerów mają coraz lepsze kwalifikacje. Najłatwiej jest z poszukiwaniem osób z wykształceniem technicznym. Jest to spadek po czasach gospodarki socjalistycznej. Przewiduje się, że w przyszłości nadal będą duże trudności ze znalezieniem najbardziej poszukiwanych dziś specjalistów: menedżerów najwyższego szczebla, fachowców w dziedzinie finansów i zmian organizacyjnych (Czerkawska, 1996).

Konsultanci pytają także kandydatów o ich przeszłe doświadczenia próbując zrozumieć ich wartości (np. chęć uzyskania awansu czy też przyczynienie się do rozwoju firmy lub uzyskania tylko materialnych gratyfikacji), postawy (niechęć do wewnątrzorganizacyjnej polityki, przywiązywanie wagi do obecnego miejsca zamieszkania).^{27/} Konsultanci wnioskuje także o wartościach i postawach z pytań, które zadaje kandydat:

'Jeśli kandydat zapyta o jaki tytuł zawodowy chodzi w ofercie i wyraża duże zainteresowanie tytułem zawodowym, to konsultant może wnioskować, że kandydat posiada postawy charakterystyczne dla dużej firmy. Tytuł zawodowy nie jest ważny w firmie małej, w niej ważna jest elastyczność i zmienność pozycji... Kandydat może zapytać: Czy mogę otrzymać pensję większą o 15%? Ja wiem, że małe firmy dają akcje ludziom, którzy chcą być właścicielami części firmy. Nie mogą one niestety płacić tyle co firmy duże. Jeśli jednostka robi wielkie halo o gotówkę, jak jest to w firmach dużych, to nie wiem czy mała firma jest odpowiednia dla niego. Zatem słuchając tych rzeczy, wiesz jakie są ich wartości. Wartości w firmach dużych są odmienne od wartości w firmach małych' (relacja konsultanta).

Rekrutant powinien także zrozumieć subkulturę wydziału, w którym będzie zatrudniony kandydat. Poszczególne wydziały mogą być kulturowo zróżnicowane. Ważna jest także historia przedsiębiorstwa, która wpływa na obecną kulturę organizacyjną. Konsultant powinien odpowiedzieć sobie na pytanie : Jak firma osiągnęła aktualną pozycję?

9.2. Warunki wpływające na trudności pracy w fazie ocen.

Warunki organizacyjne

Ważną kwestią w fazie ocen jest **skoordynowanie czasu** klienta i kandydatów tak by mogli spotkać się ze sobą. Czasami rekrutantom trudno uzgodnić termin spotkania klienta z kandydatem. Może to

^{27/} Amerykańskie agencje doradztwa personalnego korzystają z testów w ograniczonym zakresie. Bardziej polegają one na wywiadzie i referencjach jako podstawach ocen kandydatów. Zagraniczne firmy rekrutacyjne w Polsce również często nie przeprowadzają testów. Posługują się one raczej pogłębioną analizą życiorysu zawodowego, dowiadując się z niego jaka jest odporność kandydata na stres. Sprawdzają także referencje (jak np. w warszawskiej filii firmy rekrutacyjnej Warde Howell International; Wołkowycka, 1996). Odmianą taktykę ocen prezentuje działająca na rynku polskim firma Hill International. Stosuje ona w czasie selekcji testy psychologiczne by zapewnić standaryzację i obiektywność wyników. Dopiero gdy zostaną dwie, trzy osoby, które uzyskały podobne wyniki mogą zadecydować względy subiektywne. Nie zawsze jest tak, że zwyciężają najlepsi. Większość firm boi się najlepszych, woła one 'odpowiednich' kandydatów, a więc tych, którzy w klasyfikacji uzyskali drugą, trzecią pozycję (Gazeta - Praca, 1996: *Namawianie nieetyczne?* Nr. 46 (79): 1). W jednej z łódzkich firm rekrutacyjnych stosuje się testy osobowości (Thomasa), by przedstawić klientowi profil osobowościowy kandydata.

spowodować oczywiście **opóźnienie i utrudnić poszukiwanie**. Zatem **'dopasowywanie' różnych działań dotyczy także budowania temporalnego ład w procesie poszukiwań i zmienia ono schemat pracy**.

Organizacyjne warunki wpływające na sukces poszukiwań wprowadzają nas do wymiaru wiarygodności, który staje się warunkiem sukcesu rekrutacji. Klient może stracić **wiarygodność** kiedy, na przykład, nie odpowie kandydatowi po otrzymaniu informacji na automatycznej sekretarce.

Konsultanci zwracają dużą uwagę na wiarygodność bowiem jest ona warunkiem przynależności do sieci powiązań społecznych. Oto przykład konsultanta, który pragnie potwierdzić swoją wiarygodność po poszukiwaniu zakończonym porażką:

'Nigdy nie mogłem się doliczyć ile włożyłem czasu i wysiłku w to poszukiwanie. Sądę, że moja wiarygodność jest w porządku. Zrobiłem wszystko by zmieścić się w czasie, oczywiście płacono mi za to, ale płacono za ostatnie poszukiwanie. Teraz nie mają mi już zamiaru zapłacić za ponowne poszukiwanie na to samo stanowisko.'

Rekrutant zrobił wszystko co było w jego mocy i zgodnie ze swoją wiedzą, niestety kandydat zrezygnował, zatem tylko klient jest, według niego, odpowiedzialny za brak sukcesu rekrutacji:

'To jest beznadziejne, co oni (klienci - przyp. K.K.) chcą robić. To ma związek z ich charakterami... Czasami dochodzi do momentu, kiedy nie potrafią podjąć decyzji, choć powinni w danej chwili kogoś zatrudnić. Ale zapomnij o tym, zreorganizuj coś, zrób coś inaczej, by pójść dalej i zatrudnij kogoś. Moja ocena jest taka, że mieli co najmniej trzech innych kandydatów, z których każdy mógł spełnić wymogi pozycji. Były napięcia na poziomie wice - prezesów firmy. Nie mogli więc posunąć sprawy dalej.'

Brak decyzji klienta może być zatem przyczyną braku sukcesu w rekrutacji. Brak decyzji był w powyższym przypadku spowodowany wewnętrznymi napięciami w firmie, które były poza kontrolą konsultanta.

Wiarygodność kandydata jest także istotna w tej sytuacji. Wywiady w fazie ocen są ważną **strategią** konsultanta by sprawdzić kandydata bardzo uważnie. Rekomendując kandydata do wywiadu z klientem konsultant wystawia swoją wiarygodność na próbę. Rekomendacja bez wywiadu byłaby niezwykle ryzykowna. Wiarygodność obu stron interakcji jest w tym momencie sprawdzana, oczywiście przez klienta.

Technologia może być następnym warunkiem organizacyjnym sukcesu (bądź porażki) w fazie ocen. Nowoczesna technologia pomaga przeprowadzić wywiad *face - to - face* dzięki wideo-telekomunikacji. Technologia pozwala zaoszczędzić konsultantowi czas i zmniejsza koszty. Konsultant nie podróżuje i wykonuje wywiad w swoim biurze. Taśma wideo z wywiadu może być pokazana innym pracownikom, z którymi dana osoba będzie pracowała w przyszłości. Zabieg ten posiada zatem bezosobowy charakter, kandydat nie wie kto będzie oglądał taśmę wideo. W wideo-telekomunikacji zainteresowane są głównie firmy (warunek organizacyjny), które pragną przyspieszyć poszukiwanie kandydatów na kierowników średniego szczebla, i o niższych płacach. Tego typu poszukiwaniami zajmują się firmy rekrutacyjne opłacane tylko za zatrudnienie kandydata. Firmy te pracując za niższe opłaty niż firmy opłacane za wykonanie usługi, pragną zwiększyć zyski skracając czas poszukiwań. W firmach opłacanych za wykonanie usługi, przeprowadza się wywiad *face - to - face*, a nie wywiad poprzez wideo-telekomunikację. Wydaje się być to **koniecznym warunkiem** zaprezentowania ostatniej puli kandydatów klientowi.

Warunki interakcyjne.

Innym warunkiem, który może być przeszkodą sukcesu w fazie ocen jest **trudność w utrzymaniu zainteresowania kandydata selekcją, w ciągu całego procesu rekrutacji. Strategią konsultanta** jest sprawdzanie cały czas motywacji kandydata do zmiany pracy. Motywacja ta może zaniknąć w miarę przedłużania się procesu rekrutacji. Istnieje tu zatem niebezpieczeństwo wycofania się kandydata z procesu, a tym samym, straty czasu przez konsultanta. Konsultanci z firm opłacanych za zatrudnienie kandydata sprawdzają, tzw., 'temperaturę klienta' ('keeping the client temperature'), tj. czy naprawdę pragnie on przeprowadzić wywiad kwalifikacyjny z kandydatem, czy też jest to dla niego tylko jeszcze jedno 'ćwiczenie komunikacyjne'. Klient również może wycofać się w pewnym momencie z procesu rekrutacji. Konsultant powinien zatem **sprawdzić motywację** obydwu stron interakcji. **Konsultant z firmy opłacanej za wykonanie usługi** nie musi sprawdzać motywacji klienta, bowiem rekrutant opłacony jest wcześniej przed poszukiwaniem, w przeciwieństwie do konsultantów z firm opłacanych tylko za zatrudnienie kandydata.

Innym warunkiem występującym w fazie ocen i wpływającym na brak sukcesu w rekrutacji jest 'opór rodziny kandydata' wobec przeprowadzki do innego miejsca zamieszkania. Strategią konsultanta jest zatem włączenie w proces selekcji rodziny kandydata po to by kolektywnie wytworzyć entuzjazm związany z przeprowadzką. Wykorzystuje się tutaj zatem

grupowy efekt wspólnego zaangażowania w określone działanie. O wiele trudniej jest przekonać żonę kandydata do przeprowadzki, jeśli kandydat podjął już wcześniej sam decyzję. Zatem relacje z żoną kandydata oraz jego dziećmi (ze względu na ich opór) mogą być przyczyną rezygnacji kandydata z uczestnictwa w procesie rekrutacji.

ROZ. X

Faza kończąca poszukiwania

Każde poszukiwanie kandydatów w pewnym momencie kończy się. Proces poszukiwań kandydatów do pracy może się zakończyć na trzy sposoby:

1. Zakończenie na jednej z faz procesu poszukiwań np. na fazie identyfikacji;
2. Zakończenie na zaprezentowaniu klientowi ostatecznej listy kandydatów pod koniec fazy oceniającej kandydatów;
3. Zakończenie całego procesu poszukiwań w momencie zatrudnienia kandydata.

Zatrudnienie jednego z kandydatów oznacza, iż proces poszukiwań zakończył się sukcesem. Jest to **bezpośrednia konsekwencja** pracy wykonanej podczas poprzedniej fazy oceniającej kandydata. **Obecna faza rozpoczyna się kiedy klient przedstawia ofertę pracy wybranemu kandydatowi**, czyli podjęcie decyzję o jego zatrudnieniu. Ostatecznego zakończenia fazy dokonuje klient. Podczas ostatniej fazy praca ma charakter negocjacji i dopełniania formalności. Klient i kandydat negocjują warunki oferty, tj.: podstawową pensję, premie, dodatkowe korzyści, urlopy, samochód firmowy, etc. Kandydat dowiaduje się o ostatecznej wysokości pensji podczas jednego z ostatnich wywiadów. Wcześniej otrzymał on zaledwie przybliżoną informację od konsultanta o wysokości pensji oraz premii.

Podczas 'przedstawiania oferty' negocjacje mają na celu osiągnięcie porozumienia przez obydwie strony interakcji. Istnieje wówczas psychologiczna presja na osiągnięcie porozumienia. **Presja na porozumienie** jest konsekwencją temporalnego charakteru procesu poszukiwań. Dobrnięcie do ostatniej fazy oznacza, iż wykonano bardzo dużo pracy, upłynęło dużo czasu, klient wydał dużo pieniędzy i nadszedł czas na podjęcie decyzji. Presja czasu w fazie zamykającej poszukiwania dotyczy klienta jak i kandydata do pracy. Klient potrzebuje, zazwyczaj szybko, zatrudnić kandydata. Presja czasu, by zakończyć proces poszukiwań, ma zatem także finansowe podłoże.

Presja, którą odczuwa kandydat także jest znacząca. Może ona dotyczyć na przykład, możliwości uzyskania interesującej pracy, bądź własnościowego pakietu akcji danej firmy. 'Podjęcie wyzwania' przez kandydata może być innym motywem skłaniającym go do zaakceptowania oferty.

Przedsiębiorstwa na granicy bankructwa są czasami atrakcyjne dla kandydatów, bowiem pozwalają sprawdzić im swoje kwalifikacje i wiedzę w trudnych sytuacjach.

Agencje doradztwa personalnego używają **wiele różnych strategii by przekonać** kandydata do akceptacji oferty. Konsultanci pomagają czasami kandydatowi w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania. Rekrutanci posiadają powiązania z firmami zajmującymi się przeprowadzkami by zapewnić kandydatom najlepszy serwis w związku ze zmianą miejsca pracy i miejsca zamieszkania. Firmy te informują kandydatów o kosztach utrzymania w nowych miejscach zamieszkania, systemie szkół, transportu, itp. Konsultanci chcą sprawić by kandydaci byli przygotowani do przeprowadzki. Jeden z rekrutantów stwierdził:

'Jeśli ich nie przeprowadzisz do nowego miejsca , to ich nie zatrudnisz'.

Asystenci konsultanta generalnie nie biorą udziału w fazie kończącej poszukiwania. W fazie tej pracują głównie konsultanci i klienci. Jeśli kandydat odrzuci ofertę w fazie kończącej to konsultant próbuje **przekonać osobiście** kandydata by jednak zaakceptował ofertę. **Jest to strategia przedsięwzięta przez konsultanta by osiągnąć cel poszukiwań jakim jest zatrudnienie kandydata.**

Inną **strategią** konsultanta jest mediacja pomiędzy klientem i kandydatem, jeśli pojawia się znacząca różnica zdań. Mediacja w sprawach płac może mieć charakter sekwencyjny, kiedy np. konsultant spotyka najpierw kandydata, potem kontaktuje się z klientem, by przekazać mu opinie i propozycje kandydata dotyczące wysokości płacy. Następnie klient spotyka się z kandydatem, któremu przedstawia swoje propozycje, po czym dochodzi do negocjacji bez obecności konsultanta. Mediacja może być kontynuowana aż do momentu kiedy zostanie osiągnięte porozumienie lub partnerzy zrezygnują z dalszego kontaktu.

Konsultant nie bierze bezpośrednio udziału w negocjacjach ponieważ uważa się, iż kandydat nie powinien być skrzepowany obecnością osób trzecich w czasie ostatnich rozmów z klientem:

'Jest takie odczucie, że jeśli kandydat spotka więcej niż jedną osobę w czasie wywiadu może to być dla niego zbyt obciążające. Jeśli byłby tam konsultant, to dwie osoby zwiększają presję. Unikamy zatem takich sytuacji. Zarówno firma klienta jak i kandydat mogą dać nam później informacje zwrotne z ich spotkań.' (relacja rekrutanta).

Mediacja jest szczególnie użyteczna jeśli, np., **kandydat mocno obstaje przy swoich warunkach finansowych**. Konsultanci pomagają zatem dojść do porozumienia wtedy, gdy rozbieżność opinii jest szczególnie duża. Konsultanci używają czasami ekspertów od wynagrodzeń w danej branży by otrzymać obiektywne dane dotyczące poziomu wynagrodzeń. Dane te mogą być później użyte jako argumenty przy przekonywaniu kandydatów lub klientów (por. Dingman, 1993: 30).

Innym warunkiem (organizacyjnym) trudności poszukiwań w ostatniej fazie może być wewnętrzna polityka firmy, kiedy np. w firmie klienta walczą ze sobą dwaj kierownicy lub frakcje związane z zatrudnieniem określonego kandydata. Konsultanci, jako ludzie z zewnątrz, nie mają żadnej kontroli nad wewnętrzną polityką firmy klienta, a nawet często nie mają informacji na ten temat. Ich możliwości i strategie radzenia sobie z tą sytuacją są ograniczone.

Jeśli konsultant przejdzie przez wszystkie trudności i kandydat zaakceptuje ostatecznie ofertę, poszukiwanie zakończy się sukcesem. Pod koniec procesu na prośbę konsultanta kandydat przesyła mu kopię 'podania o rozwiązanie umowy o pracę' (resignation letter). Podanie to kandydat przedstawia aktualnemu pracodawcy zanim sam przejdzie do nowej firmy. Konsultant otrzymując taką kopię chce się upewnić, że kandydat naprawdę chce zmienić pracę. W ten sposób proces poszukiwań i selekcji kończy się, jednak praca konsultanta trwa dalej.

ROZ. XI

Faza monitorowania kandydatów

Po zatrudnieniu kandydata praca konsultanta w procesie poszukiwań jest właściwie zakończona. Konsultant utrzymuje jednak ciągle kontakt z kandydatem, do którego zatrudnienia doprowadził. Monitoruje on często pracę i proces przystosowania byłego kandydata do pracy, obecnie już kierownika bądź wysokiej klasy specjalistę w nowej firmie. Wykonuje zatem 'pracę nad monitorowaniem byłego kandydata'. Praca ta staje się jego strategią potwierdzenia i zabezpieczenia sukcesu właśnie zakończonego procesu rekrutacji.

Konsultant utrzymuje kontakt z byłym kandydatem z dwóch powodów.

Po pierwsze konsultant monitoruje kandydata by ten odpowiednio przystosował się do nowego miejsca pracy. Konsultant dąży do tego, by zatrudnienie kandydata zakończyło się sukcesem w **dłuższym okresie czasu**. U podłoża działań konsultanta leży tutaj motyw finansowy, bowiem firmy rekrutacyjne dają gwarancje na znalezienie nowego kandydata, w sytuacji gdy kandydat odejdzie z pracy w ciągu jednego roku od momentu zatrudnienia, lub gdy klient w tym czasie z niego zrezygnuje. Konsultant dostarcza także informacji zwrotnych klientowi o ewentualnych problemach, które należy rozwiązać w związku z rozwojem kariery zawodowej zatrudnionego kandydata. Praca nad monitorowaniem kariery zatrudnionego zmniejsza prawdopodobieństwo jego odejścia z pracy. Monitorowanie jest przez konsultantów uważane za coś oczywistego. Na pytanie dlaczego pracę tę się wykonuje, konsultanci odpowiadają, iż 'jest to prawidłowe i tyle' (normalne, przyp. K.K.). Jednak 'prawidłowość' ta ma swoje korzenie w ich strategii zapewnienia sukcesu poszukiwań w dłuższym okresie czasu.

Po drugie konsultant pragnie utrzymywać dobre stosunki z kandydatem bowiem w **przyszłości może się on stać jego klientem**. Kontakt ten mógłby w przyszłości pomóc generować nowe zamówienia, jeśli były kandydat zachował dobrą opinię o konsultancie rekrutacji.

Interesującym momentem jest tutaj to, iż **praca nad monitorowaniem kandydata** jest zaplanowana przez konsultanta i umieszczona w jego terminarzu działań (schemacie pracy). Staje się ona zatem częścią rutynowej pracy. Praca nad monitorowaniem kandydata wykonywana jest, zatem, według skonstruowanej procedury **zapewniającej całkowity sukces w poszukiwaniu** i przygotowującej zatrudnionego kandydata do zmiany jego roli, tj. do zmiany jego tożsamości z tożsamości kandydata na tożsamość klienta. Konsultant pragnie zatem 'stworzyć' dla siebie nowego klienta, który w przyszłości skorzysta z jego usług.

Wyżej wymienione procedury pracy nad monitorowaniem kandydata były przedstawione z punktu widzenia konsultantów i wydają się być oparte na ich racjonalnym i rutynowym działaniu. Jednak z punktu widzenia zatrudnionego kandydata praca konsultanta może być postrzegana odmiennie. Kontaktowanie się z kandydatem po jego zatrudnieniu może oznaczać dla niego 'sygnalizowanie' nowej oferty pracy. Oto relacja kandydata o takiej próbie nawiązania kontaktu już po zatrudnieniu kandydata:

'Rozmawiałem z nim (konsultantem rekrutacji - K.K.) raz, już rok po zatrudnieniu. Zapytał mnie jak mi idzie. W porządku, odpowiedziałem. Rozmawialiśmy 15 minut. Był bardzo uprzejmy sprawdzając jak mi idzie w pracy. Powiedziałem bardzo dobrze. I to było wszystko. Jestem pewien, że gdybym powiedział, iż źle, i że chcę się stąd wydostać, byłby bardzo zadowolony.'

Według innego kandydata konsultant w trakcie monitorowania może:

1. Zaoferować nową ofertę pracy lub,
2. Uzyskać informacje o nowych ofertach pracy lub o wartościowych pracownikach w firmie kandydata, którzy pragną zmienić pracę.

Kandydaci są świadomi, iż ciągle są 'opracowywani' przez rekrutantów, którzy pragną 'skorzystać z nich' w przyszłych poszukiwaniach. Konsultanci rekrutacji spotykają się zatem czasami z zatrudnionymi przez nich kandydatami podczas przerw obiadowych lub weekendów. Praca ta pomaga im utrzymać nieformalną sieć kontaktów i zdobywać informacje użyteczne w nowych rekrutacjach. Doświadczeni kandydaci postrzegają te spotkania jako tzw. 'wędkowanie' ('fishing expedition'), kiedy rekrutant dąży do uzyskania jakichś nowych informacji o ofertach lub potencjalnych kandydatach. Spotkania konsultantów z kandydatami w tej fazie mają zatem wiele znaczeń:

- formalne i racjonalne znaczenie odnoszące się do potwierdzenia sukcesu rekrutacji (otwarcie prezentowane badaczowi przez konsultantów);
- ukryte znaczenia (nie prezentowane badaczowi przez konsultantów a postrzegane przez kandydatów).

Kandydaci widzą konsultantów jako grających pewną grę, w którą sami również chcą grać bez otwartego ujawniania ukrytych i nie wypowiedzianych znaczeń tej gry. Uczestnictwo w tej grze jest dla nich korzystne, bowiem w przyszłości mogą otrzymać od konsultantów interesujące oferty pracy.

CZEŚĆ III
CZAS A PROCES POSZUKIWAŃ

ROZ. XII

Koncepcje czasu w procesie poszukiwań kandydatów do pracy.

*Time is relentless
And as the past disappears
We are on the verge of all things new*
Billy Joel

12.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest opisanie w języku teoretycznym czasowych aspektów pracy rekrutantów i samego procesu poszukiwań kandydatów do pracy. Rozdział ten jest teoretycznym opracowaniem opisu procesu poszukiwań zaprezentowanego w Części II. Przedstawione zostaną dwie koncepcje czasu, według których pracują konsultanci rekrutacji: koncepcja 'linearna' zakorzeniona w ideologii racjonalności, oraz koncepcja 'koncentrycznego porządkowania' zakorzeniona w codziennym doświadczeniu pracy 'z ludźmi i nad ludźmi'. Wygenerowane pojęcia oraz hipotezy mogą stać się podstawą dla stworzenia formalnego modelu opisującego czasowy wymiar pracy.

XXX

Poszukiwanie kandydatów do pracy przez konsultantów rekrutacji posiada czasowy wymiar. Wskazują na to interpretacje samych rekrutantów. Respondenci podkreślali wielokrotnie w wywiadach czasowy wymiar poszukiwań kandydatów, np. używając takich zwrotów odnoszących się do poszukiwań jak 'proces badawczy' (research process). Słowo 'proces' wskazuje na czasowy wymiar poszukiwań kandydatów.

By proces mógł zakończyć się sukcesem, tj. znalezieniem i zatrudnieniem kandydata, muszą w nim wystąpić pewne rodzaje pracy. Przypomnijmy, że główną dziedziną działania firm zatrudnieniowych (executive search companies) jest poszukiwanie kierowników i wysokiej klasy

specjalistów z różnych dziedzin (np. marketingu, inżynierów urządzeń multimedialnych, dyrektorów finansowych, itp.). Pojęcie czasowości sugeruje, że w procesie występują fazy, które następują kolejno po sobie. Konsultanci często mają przygotowany formalny opis faz poszukiwań (schemat pracy), który przedstawiają klientowi podczas prezentacji i sprzedaży swoich usług. Opis ten sugeruje, iż proces ma charakter linearny, fazy są logicznie ze sobą powiązane i łatwe do kontroli. W naszych badaniach zrekonstruowano fazy tego procesu poprzez rekonstrukcję różnych rodzajów pracy wykonywanych w określonym czasie (zob. Tab.1.). Fazy te jednak odbiegają często w faktycznych procesach pracy od przedstawionego przez konsultantów formalnego schematu.

Proces poszukiwań obejmuje także proces selekcji kandydatów. Proces selekcji został szeroko opisany przez psychologów organizacji (roz. 6 "Selection" w pracy Sherman & Bohlander, 1992 oraz przypisy do tego rozdziału, s. 202 - 204 oraz McKenna, Beech, 1997: 147). Wydaje się nam, że sam proces poszukiwań nie był wystarczająco przebadany a dziedziny, które mogłyby zająć się kompetentnie tym procesem to socjologia pracy i organizacji. Dziedziny te rekonstruują typy pracy oraz organizacyjne warunki ich wykonywania. One też mogą być tutaj użyteczne w uzyskaniu pełnej wiedzy na temat procesu selekcji, który nie jest przecież tylko procesem oceny i wyboru kandydata ale jest także społecznym procesem jego identyfikacji, lokalizacji jego firmy i wewnętrznych negocjacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu, a głównie pomiędzy konsultantem, klientem i kandydatami. Wszystkie te działania mają wymiar czasowy. Wiedza socjologiczna dotycząca tego procesu byłaby korzystnym uzupełnieniem pokaźnego dorobku wiedzy psychologicznej o procesie selekcji (zob. bibliografia, j.w.). Chcielibyśmy w tym rozdziale przyczynić się do poszerzenia wiedzy o selekcji kandydatów poprzez koncentrację na **procesie ich poszukiwań** oraz konsekwencji płynących z tego procesu dla samej selekcji kandydatów. Wiedza ta mogłaby być przydatna także dla praktyków zajmujących się procesem rekrutacji i selekcji.

12.2. Proces poszukiwań kandydatów do pracy.

Jak wspomniano proces poszukiwań obejmuje wiele **rodzajów pracy**, które wykonują konsultanci rekrutacji (patrz roz. 4 nt. rodzajów pracy, oraz Strauss 1985, Konecki, 1988). Na każdym etapie

procesu poszukiwań występuje dominujący rodzaj pracy. Te rodzaje pracy odnoszą się zwykle do zbierania informacji o kandydatach, ich aktualnych miejscach pracy, opracowywania tych informacji i ich 'składowania' (zob. Tab.1.).

Tab.1. **FAZY PROCESU POSZUKIWAŃ** - linearna koncepcja czasu (opracowanie własne)

<p>1/ Uzyskanie zamówienia. =></p>
<p>2/ Budowanie strategii procesu poszukiwań. Budowanie strategii oznacza przygotowywanie opisu stanowiska pracy i wymaganych kwalifikacji, przygotowywanie grafiku czasu trwania poszczególnych faz, negocjowanie zapłaty za usługę, definiowanie roli klienta w procesie. Przygotowywany jest wówczas tzw. 'profil pozycji' i/lub 'schemat sukcesu zawodowego'. Dominuje praca informacyjna, zdobywanie różnorodnych informacji oraz ich opracowywanie =></p>
<p>3/ Faza lokowania przedsiębiorstw z odpowiadającym jej dominującym typem pracy nad lokalizacją tych przedsiębiorstw. Praca nad lokalizacją jest niezbędna by odnaleźć przedsiębiorstwa z danego funkcjonalnego obszaru gdzie można znaleźć potencjalnych kandydatów. =></p>
<p>= 4/ Faza identyfikacji kandydatów z odpowiadającym jej dominującym typem pracy nad identyfikacją nazwisk kandydatów. Praca nad identyfikacją kandydatów jest określona zamówieniem klienta. =></p>
<p>= 5/ Faza kontrolna z odpowiadającą jej pracą kontrolną. Praca kontrolna oznacza bardzo dokładne przeanalizowanie całej listy zidentyfikowanych kandydatów, a szczególnie ich życiorysów. =></p>
<p>= 6/ Faza ocen z odpowiadającą jej pracą oceniającą. Praca oceniająca oznacza przypisanie określonych ocen kandydatom na podstawie przeprowadzonych rozmów, testów a także na podstawie wyników uzyskanych w fazie poprzedniej. =></p>
<p>= 7/ Faza zamykająca proces poszukiwań z dominującym typem pracy oceniającej. Praca oceniająca dominuje także w tej fazie, jednak w odmiennej kombinacji, tj., wraz z negocjowaniem płacy dla przyszłego kandydata oraz spisywaniem kontraktu pomiędzy kandydatem a klientem. =></p>
<p>= 8/ Stadium monitorowania kariery zawodowej kandydata. Praca nad monitorowaniem kariery jest tu wykonywana po zatrudnieniu kandydata. Konsultanci obserwują jak kandydat daje sobie radę z nową pracą a w sytuacji wystąpienia problemów przystosowawczych, konsultanci pomagają i doradzają kandydatom.</p>

Objaśnienia: => - kierunek rozwoju procesu; = - częściowe pokrywanie się sąsiadujących ze sobą faz procesu poszukiwań.

Wymiar czasowy procesu poszukiwań kandydatów jest ważny tutaj nie tylko z tego powodu, że różne rodzaje pracy są podejmowane w różnym czasie, ale także z powodu zróżnicowanej ilości pracy informacyjnej wykonanej w czasie różnych stadiów. Informacje o przedsiębiorstwie, które zgłosiło ofertę pracy oraz informacje o płacy, są ujawniane kandydatom stopniowo. Na początku procesu poszukiwań (faza identyfikowania kandydatów) kandydaci nie wiedzą wiele o swym ewentualnym przyszłym przedsiębiorstwie. Często nie znają nawet nazwy firmy (zamknięty *versus* otwarty kontekst świadomości). Jednak na końcu procesu poszukiwań (faza zamykająca) kandydaci, którzy uczestniczą nadal w procesie selekcji, wiedzą już znacznie więcej. Konsultanci i ich asystenci ujawniają informacje stopniowo, zgodnie ze stopniowym przechodzeniem kandydatów do następnych faz rekrutacji. Na przykład informacje o płacach i premiach proponuje się otwarcie dopiero w fazie zamykającej poszukiwania, kiedy mają miejsce negocjacje dotyczące płacy. W fazie identyfikacji kandydatów, na początku poszukiwań, kandydaci nie znają wysokości płacy lub znają ją tylko w przybliżeniu. Sytuacja ta wytwarza pewne **trudności** w procesie poszukiwań. Kandydaci mogą utracić zainteresowanie pozycją z powodu braku o niej pełnej informacji. Strategią konsultanta jest wówczas podtrzymywanie zainteresowania kandydatów pozycją oraz samym procesem selekcji i poszukiwań (tzw. 'podtrzymywanie temperatury kandydata').

Czasowy aspekt procesu poszukiwań widoczny jest także w podziale pracy pomiędzy różnymi rodzajami specjalistów zaangażowanych w procesie poszukiwań, jeśli tacy w ogóle są włączeni do procesu. Konsultant pracuje z klientem, kooperuje z nim, przygotowuje z nim przyszłą strategię poszukiwań. Podczas **fazy przygotowywania strategii** konsultant przygotowuje grafik poszukiwania (time line) oraz negocjuje swoje wynagrodzenie (opłatę za profesjonalną usługę, tj., opłatę uzależnioną od zatrudnienia kandydata lub zapłatę za czas pracy).

Jeśli firma rekrutacyjna posiada więcej niż jednego pracownika zwykle występuje w niej podział pracy pomiędzy asystentem konsultanta i samym konsultantem, który jest zwykle bardziej doświadczony od asystenta. Asystent wkracza do poszukiwań po przygotowaniu przez konsultanta strategii poszukiwań. Asystent rozpoczyna pracę w trzeciej fazie procesu poszukiwań i pracuje nad lokalizacją przedsiębiorstw, identyfikuje kandydatów i częściowo wykonuje pracę kontrolną nad życiorysami zawodowymi kandydatów. Pracuje więc on nad trzema następującymi po sobie fazami. Rola asystenta w procesie kończy się na etapie sprawdzania życiorysów. Resztę pracy wykonuje konsultant. Przejmuje on inicjatywę w procesie poszukiwań w fazie kontrolnej i posiada ją aż do

fazy kończącej poszukiwania, a także później w fazie monitorującej karierę zatrudnionego kandydata.

Zewnętrzni specjaliści są czasami angażowani w proces poszukiwań. Wchodzą oni do procesu w stadium ocen lub stadium kończącym proces poszukiwań. Rekrutant może wynająć, np., specjalistę od kultury organizacyjnej by ocenić czy kandydat pasuje do kultury organizacyjnej firmy klienta. Specjalista pracuje tutaj tylko w fazie oceny kandydata. Kończy on swoją pracę po wykonaniu oceny osobowości kandydata i jego stylu kierowania. Konsultant może także skorzystać z usług specjalisty w dziedzinie struktury płac w danym przemyśle (Digman, 1993). Praca takiego specjalisty może być wykonana w fazie kończącej proces poszukiwań, kiedy klient ma pewne wątpliwości dotyczące wysokości płacy, której domaga się kandydat. Klient pragnie uzyskać racjonalną podstawę dla swojej ostatecznej decyzji. Podstawą dla tej decyzji może być sondaż wykonany przez specjalistę. Sondaż dotyczy informacji o poziomie i strukturze płac w danym przemyśle lub biznesie.

Podział pracy ma nie tylko czasowy charakter, tj. występuje w zależności od aktualnej fazy poszukiwań. Może wystąpić także **'statyczny podział pracy'**, który nie jest związany z czasowym charakterem procesu poszukiwań. Asystenci, konsultanci pomagają sobie wzajemnie by zapobiec **opóźnieniom w pracy** czy zbytniemu obciążeniu pracą, kiedy występuje **presja czasu**. Nadmierne obciążenie pracą jest konsekwencją zaakceptowania zbyt wielu zamówień w tym samym czasie, a także wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń w czasie procesu poszukiwań. Może być ona także konsekwencją 'grafiku spotkań' opracowanego w fazie przygotowywania strategii poszukiwań, i aktualnych żądań stawianych przez klienta oraz konsekwencją nieprzewidzianych zdarzeń.

'Koncentracja energii' jest strategią konsultanta borykającego się z presją czasu. Koncentracja oznacza tutaj spędzenie dużej ilości czasu na rozmowach telefonicznych z wszystkimi wybranymi i dostępnymi kandydatami w danym poszukiwaniu. Koncentracja oznacza także ciągłe myślenie o odpowiedniej sylwetce kandydata i sposobach dotarcia do niego. Koncentracja odnosi się do wszystkich stadiów procesu poszukiwań, gdzie idealny kandydat w danym poszukiwaniu jest centralnym punktem odniesień dla działań i interakcji konsultanta (zob Rys.1). **Inną strategią jest 'ustalenie priorytetów'** wśród aktualnie i jednocześnie prowadzonych poszukiwań. Niektóre poszukiwania są czasowo bardziej zaawansowane w stosunku do czasowego grafiku sformułowanego w fazie budowy strategii, a niektóre są opóźnione. Konsultant wybiera w danej

chwili zwykle te najbardziej opóźnione by dotrzymać czasowych zobowiązań. Koncentracja energii i ustalanie priorytetów są strategiami, które wyłaniają się kiedy linearny schemat poszukiwań i grafik czasowy łamie się lub istnieje konieczność jego zmiany.^{28/}

W niektórych dużych agencjach doradztwa personalnego konsultanci wykonują wszystkie rodzaje pracy. Pracując pojedynczo nad jednym zamówieniem, **koncentrują** się oni mniej na linearnych aspektach procesu poszukiwań, które są niezwykle ważne w sytuacji kooperacji i podziału pracy, a główna ich koncentracja dotyczy samego kandydata (zob. rys.1) Punkt koncentracji uwarunkowany jest wieloma zewnętrznymi ograniczeniami procesu: czy kandydat ma czas by się spotkać z konsultantem, czy osoby wydające opinię o kandydacie są dostępne, czy klient ma czas by przedyskutować ostateczną listę kandydatów lub spotkać się z nimi? etc. Konsultant w takiej sytuacji może przeskakiwać z jednej fazy do innej (nie przechodząc kolejno przez wszystkie fazy; patrz tab.1), jeśli jest tam możliwość wykonania w danej chwili określonej pracy (zob. Rys.1). Te zewnętrzne ograniczenia są zwykle przewyciężane poprzez zmianę rodzaju pracy, lub podjęcie poszukiwania z innego zamówienia, które jest wykonywane w tym samym czasie, lub które jest paralelne do aktualnego. Następnie, jeśli zewnętrzne ograniczenia przestają istnieć konsultant wraca do poprzedniej fazy poszukiwań.

Poszukiwanie jest w centrum zainteresowań konsultanta. Linearność procesu poszukiwań jest niezwykle ważna, ale jeśli nie może być utrzymana zostaje ona zaadaptowana poprzez praktykę **koncentracji** (focusing) do innej koncepcji czasu. Chociaż poszukiwanie jest **centrum** działań rekrutanta niekoniecznie musi być tak postrzegane przez niego w danej chwili. Konsultant myśli głównie o szczegółach procesu poszukiwań mając w tle obraz całości procesu z założeniem linearnego charakteru procesu poszukiwań (tab.1). Paradoksalnie jednak, poszukiwanie jest przeprowadzane w mniej racjonalnie zaprojektowany sposób, gdzie z punktu widzenia założonej linearności procesu może być zinterpretowane jako chaotyczne. Spróbujmy użyć tutaj metafory z dziedziny fizyki a dotyczącej relacji czasu i przestrzeni. (por. Konecki, w Lewandowski, w druku). Nawet jeśli konsultant pragnie wykonać mniej ważną pracę, nie związaną bezpośrednio z celem

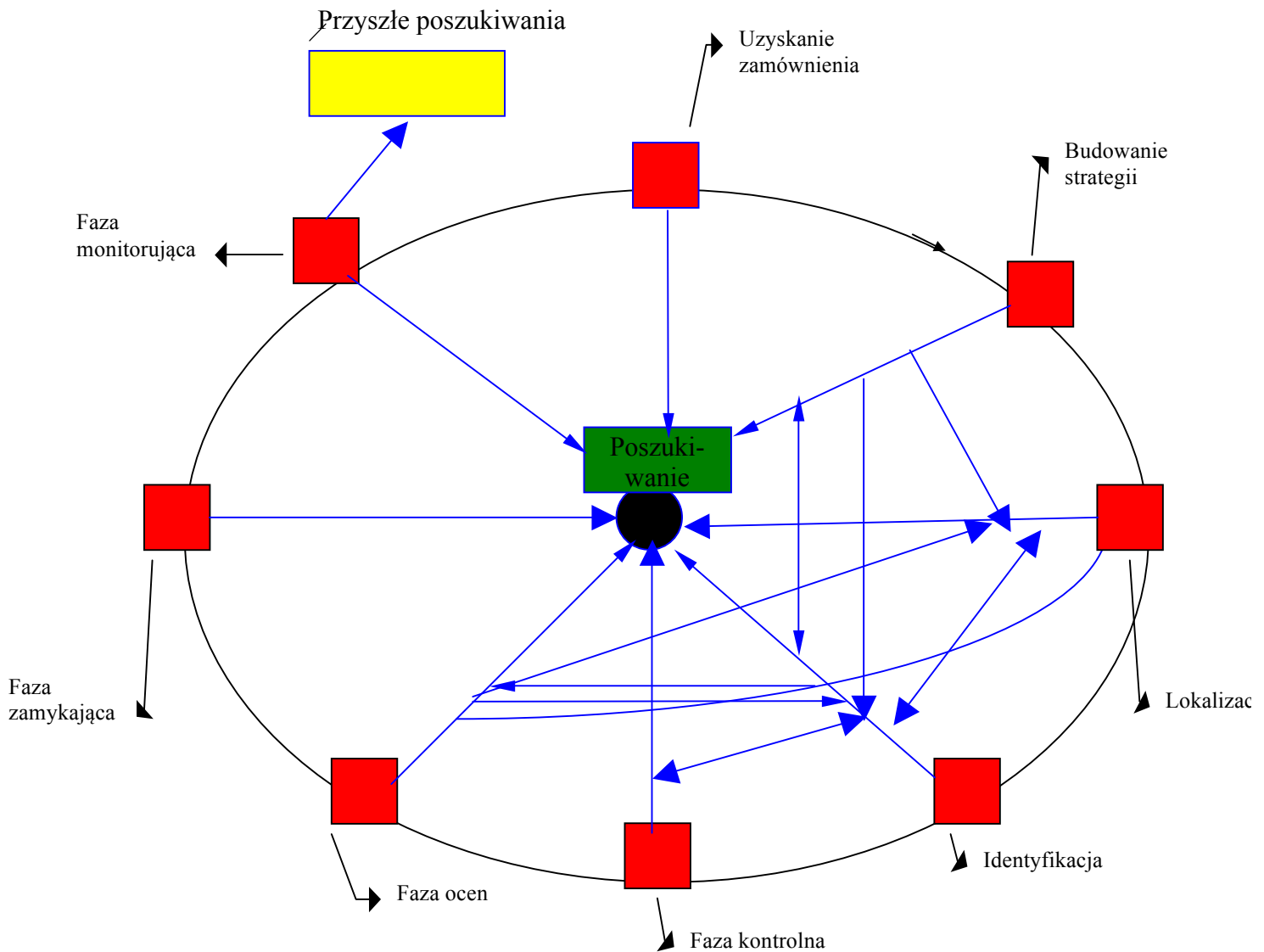
^{28/} Pracownicy firm rekrutujących pracowników tymczasowych posiadają założone określone ilości pracowników, którzy powinni być zwerbowani w określonym czasie. Jest to dosyć prosty system motywacyjny, który jest także sposobem kontroli czasu pracy. Kwoty mogą też prowadzić do presji czasowej. Odmienna sytuacja występuje w dużych firmach rekrutacyjnych, gdzie jakość usług jest najważniejszym celem pracy, a czas poszukiwań jest temu podporządkowany. Szybkie poszukiwania, zatem, nie zawsze prowadzą do sukcesu, którym jest zatrudnienie na dane stanowisko najbardziej odpowiedniego kandydata.

poszukiwań to ciągle wraca on do **centrum** ponieważ przestrzeń jego działań jest wchłaniana przez 'czarną dziurę', którą jest tutaj cel jego pracy, tj., poszukiwanie określonego kandydata. Nawet jeśli konsultant przejdzie na moment do innego poszukiwania z innej oferty i koncentruje się na nim, upływ czasu pozwoli mu wrócić później do poprzedniego poszukiwania i dokończyć rozpoczętą pracę, np., spotkać poprzednio nieuchwytnych kandydatów, lub klientów. Czas poszukiwań i jego linarność zależy od pozycji (miejsca w przestrzeni) w której konsultant aktualnie przebywa. Jeśli, np., praca kontrolna nie może być wykonana po lokalizacji i zidentyfikowaniu kandydatów ponieważ osoby udzielające referencji są niedostępne, konsultant rekrutacji rozpoczyna etap oceny dostępnych w danym momencie i przestrzeni kandydatów, tj., rozpoczyna wywiady (zob. rys.1). Linearny schemat procesu poszukiwań jest istotny jako schemat odniesienia dla aktualnych działań, ale w realnym poszukiwaniu rekrutant 'przeskakuje' pewne fazy procesu biorąc pod uwagę aktualne, często nieprzewidziane zdarzenia i ograniczenia. Konsultant wraca także do niezakończonych wcześniej prac. Czas wywiera tutaj presję na konsultantów w sensie ilościowym, a nie jako dominujące linearne pojęcie, które powinno być zastosowane w procesie poszukiwań.

Możemy zatem nazwać to nowe pojęcie czasu '**kooncentrycznym porządkowaniem**', kiedy nieprzewidziane i przypadkowe wydarzenia podczas procesu poszukiwań wypaczają linearność procesu, i zmuszają rekrutanta do permanentnego porządkowania procesu poszukiwań. Centralną osią działań konsultanta jest 'poszukiwanie' z jego, wytworzoną w trakcie pracy, przyciągającą siłą, która orientuje wszystkie jego działania i interakcje, i wokół której próbuje on stworzyć porządek odnosząc się do linearnego schematu procesu poszukiwań (Rys.1).^{29/} Proces poszukiwań zrekonstruowany tutaj *post factum* staje się **lukiem pracy**.

²⁹ Pojęcie 'koncentrycznego porządkowania' zostało przez nas sformułowane na bazie rozważań Backera (1993), który zainspirowany Einsteińską koncepcją czasu zastosował pojęcia 'czarnej dziury' i centrum do analizy zjawiska podporządkowania byłych kolonii byłym lub nowym metropoliom, które stają się centrum, wokół których oscylują działania państw trzeciego świata. Drugą inspiracją dla stworzenia tego pojęcia było pojęcie A. Straussa tzw. 'procesualnego porządkowania' (1993) przedstawiające permanentne budowanie ładu społecznego poprzez procesy negocjacji, targowania się, zmywy, wymiany społecznej itp. Główna dla nas inspiracją były oczywiście dane empiryczne z badań, które pokazywały początkowo dosyć chaotyczny proces pracy konsultantów rekrutacji. Na początku nazwaliśmy ten proces 'chaotycznym porządkowaniem'. Jednak w trakcie pisania raportu badawczego, po jeszcze jednej analizie okazało się, że proces ten nie jest całkowicie chaotyczny i istnieje w nim dążenie do ładu. Dążenie to jest operacjonalizowane poprzez proces porządkowania codziennych planów, rutyn, a także zmian w rodzajach pracy. Centrum tych działań jest 'poszukiwanie określonego kandydata', które jak czarna dziura 'koncentruje' proces 'porządkowania' i koordynacji codziennych czynności pracy konsultanta rekrutacji.

Rys.1. 'Koncentryczne porządkowanie' - zrekonstruowana koncepcja czasu w pracy konsultanta rekrutacji (łuk pracy) - oznaczenia faz jak w Tab.1. (opracowanie własne).



Konsultanci rekrutacji są przywiązani do linearnej logiki procesu poszukiwań i rodzajów pracy występujących kolejno po sobie, szczególnie w fazie prezentacji swych usług dla potencjalnych klientów. Zgodnie z założeniem, że **każdy rodzaj pracy w procesie poszukiwań kandydatów powinien być wykonany w określonej sekwencji**, wydaje się niemożliwe wejście do następnej fazy bez zakończenia poprzedniej. Niezwykle trudne byłoby **zidentyfikowania nazwisk kandydatów bez wcześniejszej lokalizacji przedsiębiorstw** lub wykonanie pracy kontrolnej bez poprzedniego zidentyfikowania nazwisk kandydatów i bez otrzymania ich zgody na uczestnictwo w

procesie (zob. Tab.1.). Jednak pewne rodzaje pracy mogą być wykonane jednocześnie i proces poszukiwań będzie się faktycznie różnił od tego zaprezentowanego klientowi na początku pracy. Na przykład lokalizacja firm może być wykonana razem z identyfikowaniem kandydatów. Praca nad lokalizacją przedsiębiorstw pokrywa się w takim przypadku z pracą nad identyfikowaniem kandydatów. Również praca kontrolna może pokrywać się z pracą nad oceną kandydatów, kiedy to sprawdzanie życiorysów jest wykonywane razem z częściową oceną kandydatów i zawężaniem listy odpowiednich kandydatów aż do przedstawienia ostatecznej listy. Działania konsultanta koncentrują się na poszukiwaniu kandydatów. Jednak nawet podczas wykonywania jakiegoś telefonu zachowana jest pewna sekwencja pytań, które po pierwsze odnoszą się do lokalizacji firmy a następnie dopiero do identyfikacji nazwisk kandydatów. Jak widzimy dwie koncepcje czasu mogą współzystawać ze sobą w ramach jednego procesu poszukiwań. Pierwsza koncepcja to **linearna** koncepcja czasu będąca aprioryczną ramą odniesienia, a także praktyką sekwencjonowania procesu poszukiwań. Druga koncepcja czasu to **'koncentryczne porządkowanie'** kiedy wszystkie działania konsultanta są skoncentrowane na poszukiwaniu kandydatów, ale niekoniecznie na linearnej sekwencji tak jak była ona formalnie zaprojektowana na początku procesu podczas budowania strategii procesu. Czas jest tu bardziej rozumiany jako 'grawitacja' działań zmierzających do osiągnięcia celu poszukiwań.

Ponadto podczas procesu poszukiwań zachodzą nieprzewidziane zmiany. Zdarza się, że konsultant wraca do już zakończonych faz procesu, np., z fazy oceniającej kandydatów do fazy identyfikującej kandydatów. Warunki wpływające na 'powroty' do faz wcześniejszych mogą być następujące:

- zmiana wymogów klienta odnośnie opisu stanowiska pracy i pożądaných kwalifikacji,
- klient nie akceptuje kandydatów przedstawionych mu podczas fazy oceniającej,
- kandydat rezygnuje z uczestnictwa w procesie.

Konsultant dokonuje tutaj artykulacji pracy dostosowując swe linie działania do działań kandydatów i klientów. Konsultant i/lub asystent ponownie rozpoczyna pracę nad identyfikacją kandydatów. Czas poszukiwań może być w tej sytuacji bardzo wydłużony. Przedłużenie procesu poszukiwań w czasie jest częstym i trudnym do uniknięcia zjawiskiem. Jak stwierdził jeden z rekrutantów: 'obie strony mają do czynienia z ludźmi. Istnieje wiele zmiennych trudnych do skontrolowania.' Najlepszą **strategią** konsultanta zapobiegającą opóźnieniom jest znalezienie silnie zmotywowanych do zmiany pracy kandydatów. Inną strategią unikania opóźnień jest utrzymywanie ciągłej komunikacji z klientem i kandydatami. Komunikacja ta zapobiega nieporozumieniom z klientem i utrzymuje

motywację kandydatów do uczestniczenia w danym procesie poszukiwań a jest także permanentną artykulacją pracy (patrz roz. następny).

Na podstawie analizy (patrz Rys.1.) można także postawić następującą hipotezę: **w końcowych fazach trajektorii poszukiwań powroty do faz wcześniejszych są mniej prawdopodobne** (patrz faza ocen, kończąca i monitorująca, Rys.1.). Szczególnie dotyczy to fazy kończącej poszukiwania i fazy monitorującej. Pewne dokonania w czasie poszukiwań są już tak zobjektywizowane i stają się niejako 'faktami społecznymi'. Ponowna artykulacja pracy staje się mniej prawdopodobna. Czas staje się czasem 'społecznie dokonanym', a linearność zostaje osiągnięta poprzez praktyki koncentrycznego porządkowania.

12. 3. Fazy Procesu Poszukiwań a linearna koncepcja czasu. Krytyka dotychczasowych badań.

Badacze procesu poszukiwań podkreślają jego stadialność. Nie są jednak zainteresowani następującym zjawiskiem: jak rekrutanci stosują tę linearną koncepcję czasu w swojej codziennej pracy; czy koncepcja ta jest osiągana, czy też zmieniana w procesie pracy? Brown i Martin (1991) wyróżniają cztery stadia procesu poszukiwań. Kryteria według których wyróżnili je nie są jasne, ale prawdopodobnie wyróżnienie tych stadiów oparte jest na obserwacji tego co konsultanci robią najpierw, a co później w pewnym okresie czasu (por. także studium przypadku wykonane przez Dingman, 1993). **Pierwszą fazą** zidentyfikowaną w ich badaniach jest analiza potrzeb klienta oraz opracowanie wymaganych kwalifikacji na danym stanowisku, które obejmują doświadczenie i idealną charakterystykę przyszłego kandydata, komu będzie podlegał oraz ile zarabiał. Jest to faza podobna do wyróżnionej przez nas 'fazy opracowywania strategii poszukiwań' (zob. Tab.1). **Drugą fazą** jest identyfikacja, tj., koncentracja wszystkich wysiłków by znaleźć potencjalnych kandydatów na daną pozycję. Faza ta kończy się zwykle opracowaniem listy potencjalnych kandydatów z którymi skontaktowano się telefonicznie, i którzy generalnie posiadają wymagane kwalifikacje oraz są zainteresowani podjęciem nowej pracy. Podczas **trzeciej fazy** firma rekrutacyjna ocenia potencjalnych kandydatów. Faza ocen wiąże się z badaniem życiorysu i kwalifikacji kandydata, jak również z przekazaniem kandydatowi więcej informacji o danej pozycji. Na koniec tej fazy przeprowadzone są wywiady. Większość agencji doradztwa personalnego spotyka się z potencjalnymi kandydatami, dyskutuje z nimi szczegóły pozycji, ujawnia nazwę firmy klienta i

sprawdza wykształcenie oraz kwalifikacje kandydata. Rzadko stosuje się standaryzowane testy osobowości lub inne testy psychologiczne. Firmy rekrutacyjne wolą opierać się na intuicji, doświadczeniu i indywidualnych ocenach swych konsultantów, podejmując decyzję wskazującą na to, czy kandydat odpowiada danej pozycji. Ostatnim **czwartym stadium**, wg autorów, jest prezentacja kandydata klientowi. Firma rekrutacyjna przygotowuje do tego spotkania zarówno kandydata jak i klienta (Brown, Martin, 1991).

Możemy zaobserwować znaczącą różnicę pomiędzy fazami, które wyróżniliśmy w naszym badaniu ugruntowanym w danych jakościowych, a schematem faz wyróżnionym w badaniach Browna i Martina (por. także odmienną od naszej linearną koncepcję procesu poszukiwań zaprezentowaną przez Dingman 1993). Naszym kryterium według którego wyróżniliśmy stadia procesu poszukiwań był dominujący rodzaj pracy wykonywanej podczas różnych punktów czasowych procesu poszukiwań. Wyróżniliśmy pracę wykonaną nad lokalizacją firm, kandydatów, pracę kontrolną, oceniającą oraz pracę monitorującą. Brown i Martin nawet nie wspominają o pracy monitorującej i w konsekwencji o odpowiadającej temu rodzajowi pracy fazie procesu poszukiwań, nie odróżniają także pracy kontrolnej od pracy oceniającej. Różne kombinacje rodzajów prac podczas każdej sekwencji czasowej dają nam podstawy do wyróżnienia stadiów procesu poszukiwań. Oczywiście istnieją pewne zróżnicowania pomiędzy firmami rekrutacyjnymi, ale generalnie wszystkie rodzaje pracy muszą być wykonane, zatem wszystkie stadia związane z nimi powinny się pojawić. Tylko w takiej sytuacji założenie o linearności czasowej procesu może zostać 'osiągnięte'.

Jak możemy zaobserwować, badacze procesu poszukiwań i selekcji odnoszą się tylko do jednej koncepcji czasu, tj., koncepcji linearnej. Postrzegają oni fazy w pewnej sekwencji ale kryteria ich wyróżnienia nie są jasne. Nie są oni zainteresowani rozróżnieniem rodzajów pracy oraz przedstawieniem nieprzewidzianych i przypadkowych zdarzeń w trakcie procesu, a w konsekwencji przedstawieniem 'koncentrycznego porządkowania'. Pojęcie koncentrycznego porządkowania nie przystaje do racjonalnej wizji pracy rekrutantów przedstawianej przez badaczy. Według nas, konsultant ciągle przechodzi z jednej do drugiej wizji czasu. Jednak obydwie koncepcje czasu, zarówno ta 'racjonalna', linearna oraz ta 'mniej racjonalnie' zaprojektowana, zwana przez nas 'koncentrycznym porządkowaniem' są zaakceptowane przez konsultantów rekrutacji, którzy pracują niejako w dwóch wymiarach czasowych, lub według dwóch koncepcji czasu jednocześnie. Jedna

koncepcja, linearna, wydaje się być pochodzenia społecznego, gdzie nacisk na racjonalność i uzgodnienia czasowe podtrzymują społeczny i organizacyjny ład.^{30/} Druga koncepcja koncentrycznego porządkowania ma swe pochodzenie subiektywne (oraz potoczne) i jest zakorzeniona w naszym codziennym doświadczeniu, kiedy to zmagamy się z dotrzymaniem zobowiązań, często w sytuacji pojawienia się nieprzewidywanych zdarzeń. Wiele sytuacji pracy i procesów pracy nie jest raz i niezmiennie (apriori) zaprojektowanych. Kiedy staramy się doprowadzić do wykonania określonej pracy nieprzewidziane wydarzenia zmieniają nasze plany i wywołują artykulację pracy. Wyłaniają się wtedy strategie koncentracji i budowania priorytetów. Nakierowane są one na 'centrum naszego czasu pracy', tj., na naszą główną działalność. W przypadku konsultantów rekrutacji jest to 'poszukiwanie kandydatów' zobrazowane poprzez wizerunek idealnego kandydata.

Jedną z konsekwencji teoretycznych a także badawczych tego rozdziału może być konieczność zadania pytania o koncepcje czasu w jakich pracują pracownicy innych zawodów. Badania prowadzone w tym kierunku pozwoliłyby sformułować bardziej formalną teorię czasowych aspektów pracy. W rozdziale pokazano zaledwie jeden rzeczowy obszar gdzie 'czasowość' w pracy ujawnia się jednocześnie w dwóch wymiarach: linearnym i koncentrycznie porządkującym, i gdzie ich sprzeczność logiczna nie przekłada się na 'sprzeczność rzeczywistą' tj. uniemożliwiająca działanie. Możemy zatem postawić hipotezę: **jednostki mogą pracować według kilku koncepcji czasu jednocześnie, kiedy to możliwa jest koordynacja działań następująca według reguł należących do różnych schematów porządkowania rzeczywistości (np. koncentrycznego**

^{30/} Wymiar czasowy strukturalizuje proces poszukiwań kandydatów i nadaje mu pewne 'estetyczne' cechy. Następujące po sobie fazy w linearnej koncepcji czasu dają wrażenie harmonii i racjonalności, szczególnie gdy są opisane przez konsultanta w standaryzowanej formie oraz na papierze czerpanym. Dokumenty te mają wartość marketingową, perswazyjną. Ponadto klient, otrzymując te dokumenty, wnioskuje z estetycznego wymiaru racjonalne założenia tkwiące u podstaw procedur procesu poszukiwań kandydatów. Wielu konsultantów wierzy, że racjonalnie opracowany, linearny proces poszukiwań prawie zawsze powinien zakończyć się sukcesem (zob. zestaw dokumentów konsultanta zaprezentowany w Aneksie, szczególnie dokument pt. 'Metodologia Poszukiwań'). Według nich nie istnieją żadne kulturowe czy narodowe granice dla 'standaryzacji procesu', powinien się on sprawdzić wszędzie. Zgodnie z tym przekonaniem ideologia racjonalności dominuje w świecie firm rekrutacyjnych. Jednak jeśli przyjrzymy się procesowi z bliska to zauważymy pewien nieład, np., w aranżowaniu czasu procesu poszukiwań. Nieład ten spowodowany jest nieprzewidywalnymi zdarzeniami, których sprawcami są oczywiście społeczni aktorzy. Proces poszukiwań kandydatów wydaje się być estetycznie zapakowaną 'czarną skrzynką' w której mieszczą się: negocjacje z klientem, który jest często długo niezdecydowany, klient zmieniający zdanie lub zamówienie, np., podczas fazy oceniającej kandydata; klient nie mający czasu na przeprowadzenie wywiadu; kandydat rezygnujący z uczestniczenia w procesie, etc. Nieład ten nie jest oczywiście opisany w formularzach pokazujących linearność procesu. Ten względny nieład wywiera presję na konsultanta aby zwiększył swoje wysiłki i skoncentrował się na poszukiwaniu kandydatów traktując tę działalność jako **centrum** jego pracy. Koncepcja czasu zostaje zatem przeformułowana z linearnej na 'koncepcję koncentrycznego porządkowania'.

porządkowania i porządkowania linearnego). Hipoteza ta wymaga sprawdzenia w innych rzeczowych dziedzinach pracy człowieka.

ROZ. XIII

Czas trwania poszukiwań kandydatów do pracy przez agencje rekrutacyjne a efektywność pracy.

13.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest przedstawienie uwarunkowań efektywności czasowej pracy konsultantów rekrutacji, tj., przedstawienie wewnętrznych warunków procesu pracy poszukiwań kandydatów, warunków organizacyjnych, interakcyjnych, rynkowych a także kulturowych ich pracy. Rekonstrukcja tych uwarunkowań wg. powyższej matrycy warunków ma znaczenie teoretyczne bowiem pokazuje nam związek czasu (w sensie ilościowym) poświęconego na daną pracę z określonymi uwarunkowaniami i ich kombinacjami. Ma również znaczenie praktyczne bowiem daje nam wiedzę o uwarunkowaniach, które pracownicy mogą wziąć pod uwagę planując pracę (przygotowując schemat pracy) i pozwala przygotować się na wystąpienie trudnych do przewidzenia warunków, które mogą wpłynąć na koordynacje procesów pracy zachodzących na poziomie interakcji (dopasowanie rodzajów pracy) i działań głównych aktorów społecznych w danym procesie pracy.

W rekonstrukcji uwarunkowań efektywności czasowej wykorzystano model paradygmatyczny metodologii teorii ugruntowanej³¹ w którym kategorie ogólne są łączone z podkategoriami poprzez wskazywanie na relacje pomiędzy: warunkami (przyczynowymi), samym zjawiskiem, kontekstem jego występowania, warunkami interweniującymi, strategiami działań i interakcji oraz konsekwencjami. Wykonanie powyższej operacji nazywa się koncentrycznym kodowaniem kategorii (axial coding, zob. Strauss, Corbin 1990). Kategorią opisującą badane przez nas zjawisko jest: 'czas trwania poszukiwań kandydatów'. Jest to jedna z podkategorii szerszej kategorii teoretycznej zwanej 'procesem poszukiwań kandydatów do pracy'. W rozdziale niniejszym skupimy się tylko na prezentacji wyników koncentrycznego kodowania kategorii zwanej: 'czasem trwania poszukiwań kandydatów'. Pokażemy też jak wskazanie na warunki wystąpienia określonej kategorii

³¹ Metodologia teorii ugruntowanej (Strauss, 1987) kładąca nacisk na 'kontekst odkrycia' wydaje się być użyteczną metodologią dla badania nie w pełni jeszcze rozpoznanego wymiaru procesu pracy na poziomie interakcji jakim jest 'czas'. Metoda ta akcentuje bezpośredni kontakt z obiektem badania by opisać przy pomocy języka formalnego, niejako od wewnątrz, jak ludzie działają i komunikują się.

może przynieść wiedzę praktyczną, możliwą do wykorzystania w sensie socjotechnicznym dla podniesienia efektywności pracy.

Efektywność pracy (kategoria) jest tutaj określana (nie mierzona) przez własności kategorii 'czas trwania poszukiwań kandydatów do pracy'.^{32/} Jedną z własności kategorii 'efektywność poszukiwań' jest ostateczne zatrudnienie odpowiedniego kandydata. Problem efektywności może się pojawić zatem w aspekcie czasowym trwania procesu poszukiwania kandydatów i czas ten przeznaczony jest głównie na dopasowanie działań wszystkich uczestników procesu pracy.

13.2. Efektywność pracy konsultantów a czas poszukiwań kandydatów.

Wielokrotnie wcześniej podkreślano, że poszukiwanie kandydatów do pracy przez konsultantów rekrutacji posiada czasowy wymiar.

'Czasowość' (stadialność i procesy jej odpowiadające, patrz Część I niniejszej pracy oraz rozdział XII) wiąże się także z czasem trwania poszukiwań kandydatów w sensie ilościowym). Czas przeznaczony na poszukiwania jest konsekwencją, między innymi, organizacyjnych warunków, które wpływają na przyjęcie przez firmę określonych strategii poszukiwań kandydatów.

Efektywność oznaczałaby tutaj doprowadzenie do zatrudnienia właściwego kandydata w firmie klienta a określona byłaby przez ostateczny wynik (konsekwencję działań), którym byłby czas trwania poszukiwań kandydatów do pracy.

^{32/} Czas jest tu traktowany w sensie ilościowym. Należałoby zatem uczynić rozróżnienie pomiędzy 'liczbą' a 'ilością'. 'Liczby są produktem liczenia. Ilości są produktem pomiaru. Oznacza to, że liczby mogą być dokładne, ponieważ pomiędzy każdą całością a całością następną istnieje nieciągłość. Jest przeskok między dwa a trzy. W przypadku ilości takiego przeskoku nie ma; a ponieważ w świecie ilości 'brakuje przeskoku, żadna ilość nie może być dokładna. Możecie mieć dokładnie trzy pomidory. Nigdy nie możecie mieć trzech galonów wody. Ilość jest zawsze przybliżona.' (Bateson, 1996: 72). Liczby odnoszą się raczej do wzorców, postaci, rachunku cyfrowego, ilość należy do świata rachunku analogowego i probabilistycznego (j.w.). Czas w sensie liczbowym jest rozpatrywany w sensie 'wzorca' (patrz stadialność trajektorii oraz koncepcja linearna i koncentrycznego porządkowania w roz. XII), w sensie ilościowym czas odmierza nam następstwo zdarzeń w danej sekwencji wydarzeń. Wzorce będą to różne koncepcje czasu (np. koncepcja linearna i koncentrycznego porządkowania), stanowiące odrębne jakości, natomiast czas w sensie ilościowym zachowuje ciągłość, która jednak po przekroczeniu pewnej, wyznaczonej przez nas, granicy, może stać się w naszym postrzeżeniu odrębną jakością (np. długi okres czasu pracy, krótki okres czasu pracy).

Paradygmat kodowania koncentrycznego 'Czasu Trwania Poszukiwań' przedstawiałby się następująco:

1. Warunki, między innymi organizacyjne -->
2. efektywność poszukiwań [zatrudnienie kandydata - zjawisko]-->
3. kontekst kulturowy -->
4. strategie, np. przyjęcie grafiku poszukiwań -->
5. poszukiwanie kandydatów [działanie] -->
6. czas trwania poszukiwań [konsekwencja]

Strukturalne [organizacyjne] warunki tj. rodzaj agencji doradztwa personalnego [czy są opłacane za samo wykonanie usługi czy też tylko za zatrudnienia kandydata] i **wielkość** firmy może wpływać na czas poszukiwań i osiągnięcie celu jakim jest zatrudnienie odpowiedniego kandydata.

Klienci angażujący konsultantów rekrutacji 'bez prawa wyłączności' w danym poszukiwaniu próbują zmaksymalizować prawdopodobieństwo szybkiego zatrudnienia jakiegoś kandydata [shot gun approach]. Jednak prawdopodobieństwo uzyskania zapłaty przez konsultanta za zatrudnienie kandydata w tej sytuacji maleje. Jeśli czterech konsultantów z różnych firm pracuje nad tą samą pozycją, prawdopodobieństwo indywidualnego uzyskania przez nich zapłaty wynosi 25%.

Konsultant może stracić dużo czasu na poszukiwanie kandydatów bez finansowych efektów.

Czas spędzony na poszukiwaniu daje w tej sytuacji zero efektów i prowadzi do nieefektywnego poszukiwania. **Ta konsekwencja** braku wyłączności na poszukiwanie kandydatów staje się z kolei przyczyną [**warunkiem**] tego, iż wielu konsultantów z firm opłacanych za zatrudnienie kandydata, nie akceptuje zamówień bez prawa wyłączności lub konsultanci nie kładą dużego nacisku na jakość swojej pracy.

13.3. Wymiar trudności procesu poszukiwań a czas jego trwania.

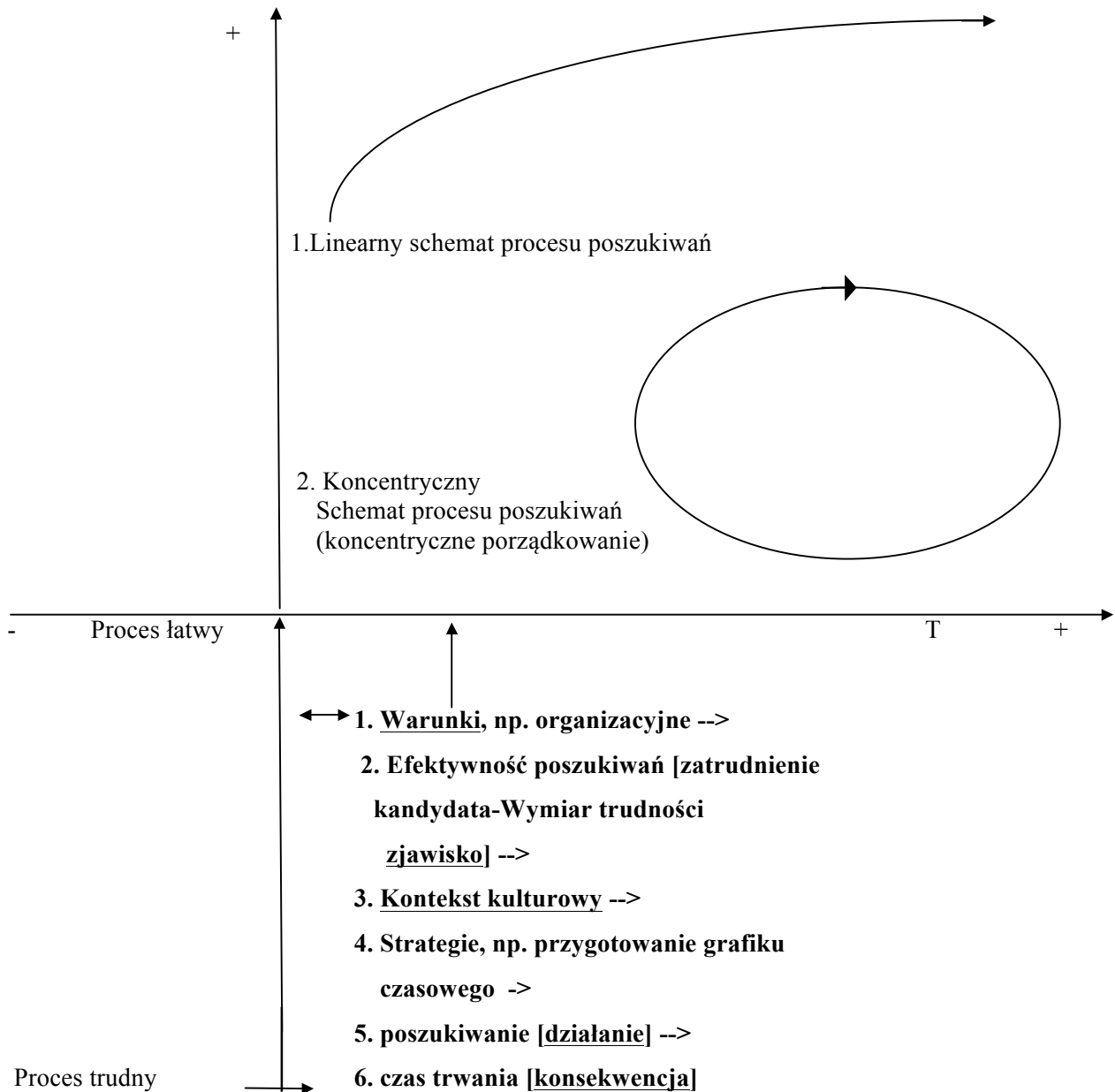
Szybkie zakończenie poszukiwań kandydatów wydaje się być fundamentem biznesu rekrutacji kierowników: 'Oni muszą rekrutować szybko bo w przeciwnym razie klienci pójda do kogoś innego. Czas jest tu wszystkim' (relacja klienta). Pod tym względem biznes ten nie różni się od innych rodzajów ekonomicznej działalności. Jednak czas w biznesie rekrutacyjnym jest kwestią

skomplikowaną, a to z powodu natury pracy w tym typie działalności usługowej. Konsultanci mają do czynienia głównie z ludźmi jako 'przedmiotami' ich pracy i 'obróbki'. Biznes ten jest zatem pełen komunikacyjnych i emocjonalnych obciążeń.

Czas (przewidywany czas poszukiwań) jest ponadto warunkiem wpływającym na wynajęcie przez klienta samych konsultantów do procesu rekrutacji. Klient pragnie zatrudnić w swojej firmie specjalistę lub kierownika w krótkim okresie czasu, by szybko sprostać ostrej konkurencji na rynku. Wynajmuje zatem do procesu poszukiwań i selekcji konsultanta rekrutacji. Pośpiech klienta przekłada się na pośpiech firmy rekrutacyjnej, która stara się znaleźć jak najszybciej odpowiedniego kandydata.

Proces poszukiwań można *zróżnicować według kryterium* 'trudności poszukiwań' (proces może być trudny bądź łatwy; zob Rys.1).

Rys. 1. Warunki a czas trwania procesu poszukiwań kandydatów do pracy; wymiar trudności.



T -czas

1. Linearny schemat procesu poszukiwań - aprioryczny schemat pracy nad procesem poszukiwań,
2. Koncentryczny schemat procesu poszukiwań - koncentryczne porządkowanie (faktyczne dopasowanie prac w procesie poszukiwań - łuk pracy).

Postawmy zatem prostą tezę, która wynika z naszych rozważań:

"Im trudniejszy proces poszukiwań kandydatów tym dłużej on trwa". Jeśli tak jest, to postaramy się bardziej szczegółowo opisać tę tezę, szukając i przedstawiając całą gamę **warunków wpływających na wymiar trudności poszukiwań kandydatów**.

Warunkami, które zaobserwowaliśmy w czasie badań wpływającymi na wymiar trudności procesu poszukiwań, są:

1. Wewnętrzne Uwarunkowania Samego Procesu Pracy

- 1a. Początek poszukiwań --> proces trudniejszy**
- 1b. Późniejsze stadia procesu --> proces łatwiejszy**
- 1c. Pierwsze zamówienie z danej firmy --> proces trudniejszy**
- 1d. Następne zamówienia z danej firmy --> proces łatwiejszy**

2. Warunki Organizacyjne

- 2a. Zatrudnienie kandydata nie jest priorytetowe dla klienta --> proces trudniejszy**
- 2b. Zatrudnienie kandydata jest priorytetowe dla klienta --> proces łatwiejszy**
- 2c. Firma klienta podupada --> proces trudniejszy**
- 2d. Firma klienta rozwija się --> proces łatwiejszy**
- 2e. Wysoka pozycja kandydata --> proces trudniejszy**
- 2f. Niska pozycja kandydata --> proces łatwiejszy**
- 2g. Dobra komunikacja z wydziałem zasobów ludzkich --> proces łatwiejszy**
- 2h. Brak komunikacji z wydziałem zasobów ludzkich --> proces trudniejszy**

3. Warunki Interakcyjne

- 3a. Kandydat poszukuje pracy również gdzie indziej i/lub kandydat zawiąza swoje kwalifikacje --> proces trudniejszy**
- 3b. Kandydat pragnie pracować tylko z danym klientem i/lub kandydat nie zawiąza swych kwalifikacji --> proces łatwiejszy**

4. Warunki Rynkowe

- 4a. Nadwyżka podaży kandydatów --> proces łatwiejszy**
- 4b. Niedobór kandydatów na rynku pracy --> proces trudniejszy**

5. Kontekst Kulturowy

- 5a. Niekorzystny dla headhuntingu kontekst kulturowy (Japonia) --> proces trudniejszy**
- 5b. Korzystny dla headhuntingu kontekst kulturowy (USA)--> proces łatwiejszy**

Jeśli pomnożymy wymienione warunki ze znakiem ujemnym, które wpływają na zwiększenie trudności procesu to otrzymamy następujący wzór wpływów warunków na czas poszukiwań kandydatów:

-1*-2*-3*-4*-5 --> T, trudny proces --> D, długi czas poszukiwań,

lub

+1*+2*+3*+4*+5 --> T1, proces łatwiejszy --> D1, krótszy czas poszukiwan.

Sformułujmy zatem hipotezę:

Proces poszukiwań kandydatów może być łatwiejszy bądź trudniejszy [T/T1] w zależności od wewnętrznych uwarunkowań pracy [zob.#1], warunków organizacyjnych [#2], interakcyjnych uwarunkowań [#3], uwarunkowań rynkowych [#4] oraz kontekstu kulturowego [#5].

Jeśli będziemy mieli wszystkie ogólne typy warunków (w sumie osiemnaście szczegółowych kategorii warunków) ze znakiem minus [-1*-2*-3*-4*-5] prowadzi to do zwielokrotnienia stopnia trudności procesu poszukiwań T1, i jednocześnie do przedłużenia czasu trwania realizacji zamówienia D1 (i odwrotnie). Można przedstawić również inne możliwości, np. kiedy część szczegółowych warunków jest korzystna, a część niekorzystna. Zróżnicuje to stopień trudności, który w konsekwencji doprowadzi do zróżnicowania długości czasu poszukiwań.

Wyjaśnienie warunków.

AD.1. Bardzo ważnymi warunkami wpływającymi na wymiar trudności każdego poszukiwania są **wewnętrzne uwarunkowania pracy**. **Pierwszy tydzień** poszukiwań jest najtrudniejszy. Czas ten związany jest ze stadium budowania strategii poszukiwań, kiedy opisuje się także stanowisko pracy i profil kandydata. Według niektórych konsultantów właśnie ta faza decyduje o sukcesie poszukiwań i selekcji. Jeśli specyfikacja pozycji i profil kandydata są opisane poprawnie to następne fazy poszukiwań są już proste. Konsultant musi uzyskać także dużo informacji o firmie klienta. Istnieje zatem pewne obciążenie odpowiedzialnością za pracę w pierwszym etapie procesu.

Praca po raz pierwszy dla jakiegoś klienta jest również trudna. Firma klienta jest kompletnie nieznana konsultantowi i musi on włożyć duży wysiłek w jej rozpoznanie, tj. rozpoznanie wymagań zatrudniającego menedżera i kultury organizacyjnej firmy oraz specyfikację pozycji. Ponadto jeśli pierwsze poszukiwanie kandydatów dla danego klienta zbiega się z pierwszym tygodniem pracy konsultanta to stopień trudności poszukiwań zostaje zwielokrotniony. **Następne prace konsultanta dla tej samej firmy są już łatwiejsze i konsumują mniej czasu**, ponieważ konsultant posiada już dużą wiedzę o firmie. Może też następnym razem odrzucić zamówienie z firmy, która sprawiała

kłopoty we współpracy podczas pierwszego poszukiwania. Dobry wynik czasowy w następnych poszukiwaniach kandydatów jest zatem rozważany przez konsultanta podczas podejmowania decyzji o akceptacji zamówienia, a więc już u zarania procesu.

AD. 2. Poszukiwanie kandydatów może zostać **przedłużone** lub **opóźnione** także z powodu następujących **organizacyjnych warunków**:

A.- Menedżer zatrudniający kandydata podróżuje i nie może przeprowadzić wywiadu z kandydatem.

B.- Klient nie postrzega wywiadu jako priorytetu. Kiedy klient przeprowadzi wywiad z pierwszym kandydatem, poszukiwanie zostaje spowolnione, jak relacjonuje jeden z konsultantów. Klient traci częściowo motywację i czasami bardzo trudno jest go namówić do następnych wywiadów z kandydatami. **Strategią** konsultanta rekrutacji jest w takim przypadku przekonywanie klienta by szybko przeprowadził wywiad. Jeśli się zgodzi, poszukiwanie kandydatów może być zakończone wcześniej, a czas konsultanta zaoszczędzony.

C. - Powolna wewnętrzna komunikacja w firmie klienta. Dotyczy ona często zatrudniającego menedżera i reprezentantów wydziału zasobów ludzkich. Strategią konsultanta rekrutacji jest tutaj zachęcenie do wymiany informacji i częstszej komunikacji powyższych jednostek organizacyjnych. Poszukiwanie kandydatów może się opóźnić ze względu na **niewystarczającą komunikację konsultanta z wydziałem zasobów ludzkich** (patrz Wskazówki socjotechniczne, Wskazówki dla rekrutantów).

Kierownicy wydziałów zasobów ludzkich przeznaczają około 20% ich czasu pracy na rekrutację i kooperację z konsultantem lub zatrudniającym menedżerem. Ich oczekiwania czasowe i oceny zasobów czasowych różnią się od oczekiwań rekrutantów. Menedżerowie koncentrują się bardziej na innych, niż rekrutacja funkcjach zasobów ludzkich, rekrutacja i selekcja jest zaledwie jedną z tych funkcji, którymi się zajmują. Konsultanci rekrutacji przeciwnie koncentrują się głównie na rekrutacji i czas poszukiwań kandydatów leży w centrum ich zainteresowań. **Strategią** konsultantów w odniesieniu do interakcji z menedżerami wydziałów zasobów ludzkich jest utrzymywanie z nimi dobrych stosunków oraz wymiana informacji w miarę jak rozwija się poszukiwanie kandydatów.

D. - Innym organizacyjnym warunkiem wpływającym na wymiar trudności poszukiwań kandydatów jest trudna sytuacja finansowa firmy klienta. Bardzo trudno jest namówić kogoś do

pracy w przedsiębiorstwie, które podupada. Łatwiej natomiast jest zatrudnić kogoś w firmie która się rozwija.

E. - Innym organizacyjnym warunkiem może być wysoka lub niska organizacyjna pozycja kandydata. Kandydaci na najwyższych pozycjach są bardzo zajęci i trudno dostępni. Zwykle pojawiają się problemy z aranżowaniem spotkań, np. wywiadu kandydata z klientem.

F. - Innymi organizacyjnymi warunkami są odmienne oczekiwania czasowe klienta i rekrutanta. Klient i konsultant postrzegają odmiennie moment rozpoczęcia poszukiwań:

„Klient rozpoczyna poszukiwanie kandydata zbyt późno, i w momencie rozpoczęcia poszukiwania jest już opóźniony około miesiąca. Klienci nie rozpoczynają poszukiwania kandydatów wystarczająco wcześnie. Kiedy konsultant rozpoczyna proces, klienci mówią: 'czekamy już dwa miesiące, kiedy wreszcie coś zrobicie?’” (relacja rekrutanta).

Zatem klienci pracują w innym, niż konsultant rekrutacji organizacyjnym planie czasowym.

AD.3. Interakcyjne warunki. Konsultant próbuje podtrzymać zainteresowanie kandydata pracą podczas całego procesu poszukiwań. Pragnie on sprzedać jego kwalifikacje klientowi. Zdarza się, że kandydat utrudnia proces poszukiwań ze względu na zawyżanie swoich kwalifikacji: 'Czasami kandydaci pragną sprzedać swoje kwalifikacje za wszelką cenę, są zdesperowani' (relacja konsultanta). Rekrutant musi zatem pracować nad rozróżnieniem samoaprecjacji kandydata od jego rzeczywistych kwalifikacji. **Warunki interakcyjne** wpływają, zatem, także na czas poszukiwań, przez co może nastąpić opóźnienie w poszukiwaniach jeśli konsultant nie rozpoznał właściwie intencji kandydata.

Często, bardzo trudno jest utrzymać zainteresowanie kandydata daną ofertą, szczególnie dotyczy to sytuacji kiedy klient odkłada swoje spotkanie. Kandydat może wówczas pomyśleć, że klient nie jest nim zainteresowany. Kandydat może się zdecydować na inne przedsiębiorstwa, a nawet uczestniczyć już w wywiadach w innych firmach. W takiej sytuacji konsultant próbuje przekonać klienta do natychmiastowego przeprowadzenia wywiadu z kandydatem. Jego taktyki wchodzące w skład **strategii perswazyjnej** są następujące: telefonuje on do klienta i ponagla go do przeprowadzenia wywiadu; telefonuje do klienta i opowiada mu historię o tym, że kandydat uczestniczy w rozmowach kwalifikacyjnych w innych przedsiębiorstwach. Zdarza się, że konsultant

nie mówi tu prawdy, pragnąc zmotywować klienta do szybkiego przeprowadzenia wywiadu z kandydatem.

Czasami kandydat rzeczywiście uczestniczy w rozmowach kwalifikacyjnych w innym przedsiębiorstwie, niż to zaproponowane przez konsultanta. Kandydat maksymalizuje swoje szanse otrzymania pracy przez użycie tej taktyki ale, w tym samym czasie, minimalizuje szanse konsultanta rekrutacji na zatrudnienie go w firmie klienta, oraz zmniejsza jego czasową efektywność poszukiwań. **Te działania kandydata są warunkami wpływającymi na trudność procesu poszukiwań i przyczynowym warunkiem opóźnień w procesie.**

Wspomniano wcześniej, że istnieje jednak jeszcze jeden, czwarty, aktor uczestniczący w grze poszukiwań kandydatów, tj., **rodzina kandydata**. Bardzo istotne według konsultantów jest włączenie rodziny kandydata w proces poszukiwań i selekcji. Jeśli, np., żona kandydata jest przeciwna przeprowadzce, która zwykle wiąże się ze zmianą pracy, zatrudnienie kandydata raczej się nie powiedzie. Kandydat będzie miał oponenta swojej pracy w domu, a to byłoby niekorzystne dla efektywności jego przyszłej pracy [Berger, 1990]. Włączenie w proces rekrutacji rodziny kandydata jest **warunkiem efektywności procesu poszukiwań**. Jest to istotne zarówno w USA jak i w Japonii, zatem warunek ten wydaje się transkulturowy. Jeśli żona kandydata jest przeciwna zmianie pracy męża, konsultant musi spędzić bardzo dużo czasu na przekonanie jej do swoich racji:

'Ale jego żona ... niezmiennie oponowała, bowiem była przekonana że nowy biznes może mieć kłopoty. Zabrało mi to około 11 miesięcy, włącznie z przedstawieniem pełnej finansowej sytuacji przedsiębiorstwa, by przekonać ją, że nowy biznes się powiedzie.' [przykład z Japonii, ibidem: 59].

'Klient spędził wiele dni na przeprowadzenie wywiadów oraz na pokazywanie rodzinie kandydata nowego domu. To był duży wysiłek i ostatecznie przedstawili ofertę.' [dane z naszych badań, USA].

Zdarza się, że nawet kiedy firma klienta stara się przekonać żonę kandydata by zgodziła się przenieść się do nowego miejsca, może ona nadal oponować lub zmienić później zdanie. Zwykle w takiej sytuacji zatrudnienie kończy się niepowodzeniem.

Opóźnienia trudno jest przewidzieć, a także ich uniknąć. Kiedy wystąpią nieprzewidziane warunki (trudności) konsultanci wypracowują sposoby radzenia z nimi lub używają sprawdzonych metod z poprzednich podobnych sytuacji. Metody te stają się rutynowymi sposobami działania.

AD.4. Nadwyżka podaży kandydatów na rynku pracy zmniejsza zwykle trudność poszukiwań. Nadwyżki zdarzają się głównie po redukcjach zatrudnienia, lub zakupach jednych firm przez inne. Jeśli dostępna jest duża liczba kandydatów zwiększa to prawdopodobieństwo wyboru odpowiedniego kandydata na daną pozycję. Brak kandydatów zmniejsza tylko prawdopodobieństwo znalezienia odpowiedniej osoby, chociaż nie wyklucza dopasowania odpowiedniego kandydata do danej pozycji.

Ad.5. Warunki kulturowe

Z kulturowego punktu widzenia wartością leżącą u podłoża 'założenia o szybkiej rekrutacji' jest **czas**, który jest podstawową wartością amerykańskiej cywilizacji (Tarkowska, 1992: 145 - 151; por także Tarkowska, 1987). Potoczne powiedzenie 'czas to pieniądz' powinno zostać przeformułowane w sytuacji pracy w kulturze amerykańskiej na: **'szybkość działania jest wartością samą w sobie'**. Pieniądze mogą być konsekwencją szybkiej pracy, ale nie zawsze tak musi być. Założenie o szybkości działania, jako wartości samej w sobie, może być warunkiem wpływającym na strategię pracy konsultantów rekrutacji. Zatem byłby to **warunek interweniujący** w podjętych strategiach działania. Jednak niezwykle trudno jest prześledzić ścieżkę kulturowych warunków wpływających na czas pracy lub na działania rutynowe i procedury pracy w amerykańskich przedsiębiorstwach. Byłoby bowiem niezwykle trudno znaleźć narzędzia badawcze, które pozwalałyby powiązać ogólną wartość czasu z codziennymi działaniami i pracą w amerykańskim, niezwykle przecież heterogenicznym kontekście kulturowym. Bardziej rozsądne, z empirycznego punktu widzenia, jest przyjrzenie się bezpośrednim warunkom, które wiążą się z czasowymi aspektami pracy i znajdują swe odzwierciedlenie w danych empirycznych.

Łatwiej będzie prześledzić wpływ warunków kulturowych jeśli zastosujemy międzynarodowe porównania, by wyjaśnić pewne kulturowe zróżnicowania w podejściu do czasu w procesie rekrutacji oraz znaleźć kulturowe warunki czasowych aspektów poszukiwań kandydatów do pracy (zob. Konecki, 1994).

Przyjrzyjmy się jak pracują rekrutanci w japońskim kontekście kulturowym. **Zachodnie firmy finansowe, na przykład w Tokio, muszą zaakceptować fakt że poszukiwania kandydatów na kierowników zabiera 25-50% więcej czasu niż w krajach zachodnich.** Problemem jest tutaj nie

czas identyfikacji odpowiednich kandydatów, ale aranżowanie spotkań w sytuacji bardzo długiego dnia pracy w przedsiębiorstwie. Przedstawianie się konsultantów i wyjaśnienia charakteru ich pracy kandydatom zabiera również dużo czasu. Ponadto pojawia się problem zaufania do konsultanta. Zaufanie jest częścią wymiaru wiarygodności w relacjach biznesowych, szczególnie w Japonii (por. Konecki, 1994: 55-88).

Japoński kontekst kulturowy wpływa zatem na konieczność pojawienia się pracy nad zaufaniem, która musi być wykonana, by wprowadzić wymiar wiarygodności w relacje ekonomiczne (por. także roz. 3 niniejszej pracy). Praca nad zaufaniem wpływa zatem na czas poszukiwań kandydatów:

-kultura jako warunek --> praca nad zaufaniem --> czas poszukiwań.

Czas poszukiwań jest ponadto często przedłużony, ponieważ zachodni pracodawcy w Japonii domagają się by kandydaci znali bardzo dobrze język angielski, a takich kandydatów pochodzenia japońskiego w Japonii nie jest łatwo znaleźć. Weterani headhuntingu w Japonii twierdzą ponadto, iż przekonanie japońskiego kierownika by zmienić pracę wiąże się zwykle nie tylko z wynagrodzeniem, ale i psychologicznymi uwarunkowaniami, oraz zwykłym szczęściem. Większość japońskich kierowników, zatrudnionych za pomocą konsultantów rekrutacji, jest w stanie zachwianej równowagi socjo-psychologicznej. Mogą być oni aktualnie niezbyt zadowoleni z pracy, lub właśnie wrócili z zagranicy i nie bardzo pasują do nowej sytuacji, lub pochodzą z biznesu, który utracił swoją siłę i wartość rynkową. Jednak nawet przy sprzyjającym nastawieniu psychologicznym bardzo trudno jest przekonać japońskiego pracownika do zmiany pracy. Jest to problem, który zabiera konsultantowi rekrutacji dużo czasu (Berger, 1990:59). Przekonywanie japońskiego kierownika by zmienić pracę przypomina tutaj często długotrwały proces terapeutyczny bądź proces zmiany tożsamości. Kierownik musi odrzucić jedną z podstawowych wartości rodem z kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw, a mianowicie wartość bazwzględnej 'lojalności' w stosunku do swego pracodawcy.

Kulturowy kontekst wpływa także na codzienną pracę konsultantów rekrutacji i plany ich pracy. Długi czas pracy w Japonii powoduje, że rekrutant może skontaktować się telefonicznie z kandydatem tylko podczas weekendu. Telefonuje do niego zwykle około 10.00 rano w niedzielę, ponieważ oczekuje, iż kandydat będzie w tym czasie zrelaksowany i wypoczęty. Spotkania

konsultantów rekrutacji z kandydatami mają zatem posmak konspiracji. Zachowanie tajemnicy jest niezwykle istotne, ponieważ kandydat ciągle pracuje i uzyskanie informacji przez jego zwierzchnika, iż myśli on o opuszczeniu firmy, nie byłoby korzystne dla jego kariery w sytuacji pozostania w macierzystej firmie. Niektóre japońskie firmy wyznaczyły nawet pracowników do kontroli poczty przychodzącej do kierowników podejrzanych o chęć opuszczenia przedsiębiorstwa. Rekrutacja w kontekście japońskim może być zatem kosztowna. Firmy rekrutacyjne tam pracujące **częściej uwzględniają w zapłacie za usługę czas trwania i trudność danego poszukiwania**. Opłata ta wynosi więcej niż jedną trzecią rocznego wynagrodzenia kandydata, jak ma to miejsce w USA lub, w mniejszym stopniu, Wielkiej Brytanii (Jones, 1988: 25, zob. także Berger, 1990). Zatem percepcja czasu staje się tutaj warunkiem wpływającym na strukturalne aspekty prowadzenia biznesu, jak w tym przypadku, na wynagrodzenie otrzymywane za poszukiwanie kandydatów.

Pośrednio zatem warunek jakim jest kultura (warunek interweniujący) wpływa na proces pracy konsultantów rekrutacji, tutaj czas trwania procesu.

13.4. Wnioski

Efektywność procesu poszukiwań kandydatów do pracy przez 'łowców głów' posiada wiele uwarunkowań. Uogólniając te uwarunkowania można wyróżnić następujące typy:

1. wewnętrzne uwarunkowania pracy,
2. warunki organizacyjne,
3. warunki interakcyjne,
4. warunki rynkowe,
5. uwarunkowania kulturowe.

Uwarunkowania te wpływają pozytywnie lub negatywnie na stopień trudności procesu poszukiwań co wiąże się, w konsekwencji, z czasem ich trwania. Możliwe są też najróżniejsze kombinacje wystąpienia powyższych warunków. Konsultanci rekrutacji **dopasowując** swą pracę powinni brać pod uwagę powyższe uwarunkowania, i podejmować odpowiednie przeciwdziałania w postaci różnorodnych dostosowawczych podstrategii (zob. Wskazówki socjotechniczne, Wskazówki dla rekrutantów). Aczkolwiek aprioryczny, pełny i adekwatny proces **dopasowania pracy** jest niemożliwy ze względu na wystąpienie nieprzewidzianych warunków pracy to jednak odpowiednie

reagowanie na 'wyłaniające' się w trakcie procesu uwarunkowania, pozwala dopełniać ciągle trwające dopasowywanie pracy (zob. Rys.1). Nieprzewidywalność wystąpienia określonego zestawu warunków wiąże się również z trudną do mentalnego opracowania w życiu i codziennej pracy komplikacji możliwych układów warunków wpływających na nasze działanie. Bez permanentnej koordynacji działań klientów, kandydatów i konsultantów rekrutacji dostosowanie się do coraz to nowych wyłaniających się zestawów warunków działania i ich kombinacji byłoby niemożliwe, a efektywność czasowa (w sensie ilościowym) byłaby znacznie zmniejszona.^{33/} Wiedza o tych warunkach zwiększyć może efektywność koordynacji działań aktorów uczestniczących w procesie, szczególnie dotyczy to wiedzy uogólnionej, ukazującej typowe uwarunkowania (patrz powyższe pięć ogólnych typów warunków). Ich znajomość pozwala bowiem efektywniej **dopasować** pracę do danego kontekstu czasowego, w sytuacji wcześniejszego mentalnego przygotowania i nastawienia do trudnej do przewidzenia przyszłości.

³³ / Metodologia teorii ugruntowanej jest zatem użytecznym narzędziem umożliwiającym rekonstrukcję warunków dla istnienia określonych kategorii i ich związków. Znajomość możliwych do wystąpienia warunków wpływających na 'czas trwania procesu pracy' jest pierwszym krokiem dla efektywniejszej artykulacji pracy w trakcie działania (w miarę szybkiego definiowania i reagowania na pojawiające się zestawy warunków).

Podsumowanie

Teoretyczne wnioski płynące z analizy procesu pracy.

Teoretyczne wnioski płynące z analizy procesu pracy rekrutantów pozwalają nam lepiej zrozumieć ich pracę oraz uwarunkowania dotyczące jej efektywności i jakości.

Bardzo istotne w pracy konsultantów rekrutacji jest zbudowanie sieci powiązań nieformalnych, które stają się kapitałem dającym zamówienia a w konsekwencji i zyski. Otrzymanie przez konsultanta dobrej rekomendacji od klientów jest uzależnione od jego wiarygodności i kompetencji postrzeganej przez klientów. Uczestnictwo rekrutanta w sieci powiązań społecznych ułatwia mu zdobycie zamówienia od klienta i pozwala rozpocząć proces poszukiwań kandydatów. Ponadto ważne jest tutaj stosowanie się do kodeksu etycznego oraz reguł właściwych dla moralnego ładu społecznego świata headhuntingu (por. Wskazówki socjotechniczne).

Rekrutacja w przedsiębiorstwach, jako funkcja organizacyjna, miała zostać bardziej zestandaryzowana i racjonalna poprzez przejęcie jej przez zewnętrzne firmy rekrutacyjne (eksternalizacja funkcji rekrutacji i selekcji). Racjonalizacja tej funkcji miała, z kolei, zmniejszyć rolę powiązań nieformalnych w rekrutacji i selekcji na wysokie stanowiska kierownicze. Paradoksalnie również obecnie konsultanci używają sieci powiązań nieformalnych by znaleźć kandydatów do pracy. Ponadto praca rekrutantów oparta jest częściowo na intuicji. Tak więc początkowe krytykowanie 'nieformalnych metod poszukiwań kandydatów' jako nieracjonalnych metod selekcji skończyło się na powrocie do tychże 'nieracjonalnych' metod, ale tym razem w zalegitymizowanym już i zinstytucjonalizowanym społecznym świecie headhuntingu.

Eksternalizacja funkcji zasobów ludzkich, a mianowicie rekrutacji i selekcji, przez przedsiębiorstwa oraz cele pracy firm rekrutacyjnych spotykają się w przestrzeni społecznej i wspólnie tworzą **społeczny świat headhuntingu**. Headhunting jest zatem z socjologicznego punktu widzenia **społecznym światem, którego specyficzny system komunikacji, segmentacji oraz legitymizacji**

wraz z objaśnieniami moralnymi i regułami etycznego działania składa się z trzech podstawowych aktorów społecznych: **1. konsultantów rekrutacji zachęcających klientów do skorzystania z ich usług a kandydatów do zmiany lub podjęcia nowej pracy; 2. klientów, nie mogących w danej sytuacji samodzielnie znaleźć i wybrać odpowiednich kandydatów do pracy; 3. kandydatów skłonnych zmienić pracę oraz podjąć rolę w trudnym i często długotrwałym procesie rekrutacji i selekcji.** Społeczny świat jest otwarty na wpływy i modyfikowalny. Na przykład nowe rozwiązania prawne, zmiany rynkowe, itp., mogą spowodować jakieś działania przystosowawcze wśród wszystkich aktorów społecznych działających wewnątrz społecznego świata.

Społeczny świat headhuntingu jest terenem działania oraz pracy. Różne rodzaje pracy są wykonywane przez wszystkich uczestników społecznego świata. Prace te wykonywane są nad **procesem poszukiwań i selekcji kandydatów do pracy.** Początkowo mają one być wykonywane według z góry przygotowanego **schematu procesu poszukiwań.** Schemat ten zwany **apriorycznym schematem procesu poszukiwań** ulega modyfikacjom i przekształceniom w trakcie działania aktorów społecznych (zob. dalej Rys.1). Dynamiczna rzeczywistość, z niemożliwymi do przewidzenia zdarzeniami (w sensie pełnego, mentalnego ich opracowania), powołuje typ działania zwany **dopasowaniem pracy**, który jest narzędziem temporalnego porządkowania rzeczywistości w sytuacji pracy. **Dopasowanie** konstryuuje interakcyjny proces, który obejmuje negocjacje, perswazje, manipulacje, nauczanie, grożenie, itp. **Dopasowanie** oznacza także **koordynację** różnych **ścieżek pracy.** Jest ona osiągnięta za pomocą interakcyjnego procesu wypracowywania i wdrażania określonych **planów działania** (schematu procesu poszukiwań). Stopień dopasowania i czas jego trwania zależy od stopnia wdrożenia planów działania. Plany działania odnoszą się do uzgodnień pomiędzy aktorami. W organizacjach uzgodnienia będą dotyczyły komórek organizacyjnych, wydziałów i działów. W pracy konsultantów rekrutacji uzgodnienia zachodzą pomiędzy rekrutantami a ich współpracownikami, klientami, osobami dającymi referencje, kandydatami oraz ich rodzinami. Plany działania odnoszą się także do czasowych aspektów pracy, na przykład, jak długo praca, pewne jej stadia, lub projekt będzie trwał? Realny czas trwania procesu poszukiwań kandydatów do pracy przez 'łowców głów' posiada jednak wiele uwarunkowań. Można wyróżnić pięć ogólnych typów uwarunkowań:

-wewnętrzne uwarunkowania pracy,

- warunki organizacyjne,
- warunki interakcyjne,
- warunki rynkowe,
- uwarunkowania kulturowe.

Uwarunkowania te wpływają pozytywnie lub negatywnie na stopień trudności procesu poszukiwań co wiąże się, w konsekwencji, z czasem ich trwania. Rekonstrukcja tych warunków pozwala retrospektywnie odtworzyć przebieg procesu poszukiwań w aspekcie czasowym jego trwania oraz opisać porządkowanie procesu poprzez dopasowanie pracy tego procesu dotyczącej. Rekonstrukcja ta pozwala nam postawić hipotezę, iż na czas trwania poszukiwań wpływa ustalony apriori schemat procesu poszukiwań, koncentryczne porządkowanie oraz dopasowanie różnych rodzajów pracy będącym interakcyjnym środkiem mediacji pomiędzy powyżej wymienionymi dwoma kategoriami (zob. dalej Rys. 1).

'Aprioryczny schemat procesu poszukiwań kandydatów' związany jest z planowaniem pracy i obejmuje linearną koncepcją czasu, według której poszczególne fazy są ze sobą powiązane *apriori* logiczną sekwencją następujących po sobie rodzajów pracy. Czasowa linearność procesu zostaje jednak w faktycznym procesie dopasowania pracy zachwiana i zmodyfikowana. Konsultanci wytwarzają w procesie dopasowania pracy nową, z pozoru chaotyczną koncepcję czasu, zwana przez nas 'koncentrycznym porządkowaniem'. Koncepcja ta jest możliwa do zrekonstruowania poprzez rekonstrukcję tzw. **łuku pracy**. Łuk pracy dla danego procesu obejmuje całość zadań zaprojektowanych według określonych sekwencji bądź wykonywanych jednocześnie w czasie trwania procesu pracy bądź jakiegoś projektu pracy. Przynajmniej część łuku pracy jest zaprojektowana (w 'apriorycznym schemacie poszukiwań'), jednak najczęściej pojawiają się nieprzewidziane okoliczności, które zmieniają sekwencje zadań, bądź całe wiązki zadań a nawet całą organizację wykonywania zadań. Łuk pracy nie może być zatem zaprojektowany i znany apriorycznie we wszystkich szczegółach, z wyjątkiem małych projektów. Zostaje on w pełni rozpoznany tylko wtedy gdy aktorzy społeczni spojrzą wstecz na całość pracy, którą wykonali.

Oprócz kategorii linearnego schematu poszukiwań w trakcie badań wygenerowano pojęcie 'koncentrycznego porządkowania', które dotyczy sytuacji kiedy nieprzewidziane i przypadkowe

wydarzenia podczas procesu poszukiwań zmieniają linearność procesu, i zmuszają rekrutanta do permanentnego porządkowania procesu poszukiwań. Centralną osią działań konsultanta jest 'poszukiwanie' z jego, wytworzoną w trakcie pracy, przyciągającą siłą, która orientuje wszystkie jego działania i interakcje, i wokół której próbuje on stworzyć porządek odnosząc się do linearnego, apriorycznego schematu procesu poszukiwań poprzez dopasowania różnych rodzajów pracy (zob. dalej Rys. 1.).

Z badań naszych i analiz wynika, iż dwie koncepcje czasu mogą współzysztować ze sobą w ramach jednego łuku pracy. Pierwsza koncepcja to **linearna** koncepcja czasu będąca aprioryczną ramą odniesienia a także praktyką sekwencjonowania procesu poszukiwań. Druga koncepcja czasu to **'koncentryczne porządkowanie'** kiedy wszystkie działania konsultanta są skoncentrowane na poszukiwaniu kandydatów, ale niekoniecznie na linearnej sekwencji tak, jak była ona skonstruowana na początku procesu podczas budowania schematu procesu poszukiwań. Czas jest tu bardziej rozumiany jako 'grawitacja' działań zmierzających do osiągnięcia celu poszukiwań.

Możemy zatem postawić hipotezę, iż: **jednostki mogą pracować według kilku koncepcji czasu jednocześnie, kiedy to możliwa jest koordynacja działań w jednym łuku pracy, następująca według reguł należących do różnych schematów czasowego porządkowania rzeczywistości (np. koncentrycznego porządkowania i porządkowania linearnego)**. Hipoteza ta wymaga sprawdzenia w innych rzeczowych obszarach pracy człowieka.^{34/}

Dopasowanie pracy będące tutaj koordynacją działań, ścieżek pracy jest więc formą temporalnej ekspresji rzeczywistości oraz jej porządkowania w sytuacji pracy. Dopasowanie różnych rodzajów pracy łączy zatem dwie koncepcje czasu, a uzgodnienie to zachodzi najczęściej na poziomie interakcyjnym. Wydaje się zatem, iż niemożliwe jest wykonanie jakiegokolwiek pracy ignorując komunikację na poziomie interakcji. Niemożliwe jest zatem, ignorowanie w socjologicznej analizie pracy poziomu interakcyjnego procesów pracy, a więc dopasowania różnych rodzajów pracy.

^{34/} Z psychologicznego punktu widzenia można powiedzieć, iż osoby godzące ze sobą dwie koncepcje temporalnego porządkowania rzeczywistości mogą pracować jednocześnie według dwóch modeli myślenia: **seryjnego i równoległego** (Eicher, 1995: 29 - 31). Ludzie systematycznie nastawieni na szczegóły prezentują seryjny typ myślenia, a wszelkie zadania wykonują krok po kroku. Oznacza to, iż wolą kończyć jedną pracę zanim przystąpią do następnej (linearny model). Posiadają także umiejętność, logicznej szczegółowej analizy. Ludzie preferujący równoległy model myślenia nie zwracają uwagi na szczegóły i wykonują kilka zadań równocześnie, a kończą je w nieregularnych odstępach. Posiadają też umiejętność prezentowania całościowej analizy (u nas jest to model koncentrycznego porządkowania). Niektóre zawody wymagają połączenia obydwu stylów myślenia. Na pewno do tych zawodów należy zawód konsultanta rekrutacji i selekcji.

Działania agencji doradztwa personalnego na rynku polskim.

Rynek rekrutacyjny, począwszy od 1989 roku, ciągle się w Polsce rozwija. W porównaniu do USA jest on jeszcze niedojrzały. Rejonowe urzędy pracy, będące państwowymi instytucjami pośrednictwa i doradztwa pracy nie działają jeszcze efektywnie, choć dokonują się w nich zmiany na lepsze. Zajmują się one pomocą w zatrudnieniu kadry nisko wykwalifikowanej (por. Konecki, Karczmarszuk, 1996). Z drugiej strony istnieją wysoko wyspecjalizowane prywatne agencje doradztwa personalnego działające w sposób profesjonalny i poszukujące pracowników na wyższe stanowiska kierownicze oraz osoby o kwalifikacjach rzadko spotykanych na polskim rynku pracy. Agencje te powstały w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku. Firmy zagraniczne, przybywając do Polski po przemianach gospodarczych 1989 roku i chcąc zatrudnić wykwalifikowanych polskich fachowców, używały sprawdzonych przez siebie sposobów rekrutacji i zwracały się o wykonanie usług rekrutacyjnych do agencji doradztwa personalnego, z którymi wcześniej współpracowały, lub do nowych agencji powstałych już w Polsce. Obecnie działa w Polsce ponad sto prywatnych agencji zajmujących się poszukiwaniem i selekcją kandydatów do pracy. Ciągłe powstają nowe agencje a wykruszają się te, które nie znalazły klientów na niezwykle konkurencyjnym polskim rynku rekrutacyjnym.

Jak się okazuje z analiz polskiej prasy autora tej książki oraz rozmów z polskimi konsultantami rekrutacji, większość agencji doradztwa personalnego w Polsce poszukuje kandydatów używając ogłoszeń prasowych. Bezpośrednie poszukiwania, bez ogłoszeń prasowych, również występują, ale rekrutanci rzadko się do nich przyznają, szczególnie dotyczy to publicznych wypowiedzi konsultantów rekrutacji w mass - mediach. Rzadko również używają słowa 'headhunter'. Polscy konsultanci personalni nie chcą zatem już w fazie początkowej rozwoju polskiego rynku rekrutacyjnego, by branża ta była kojarzona z tym, co na Zachodzie nazywa się 'headhuntingiem', ściśle przecież związanym z poszukiwaniami bezpośrednimi i tzw. 'executive search'. Jednak uniknięcie takich skojarzeń będzie bardzo trudne, nawet w sytuacji szeroko zakrojonej aktualnie w prasie akcji promowania wizerunku agencji doradztwa personalnego jako firm czysto 'konsultingowych,' a nie wyłącznie, bądź głównie, rekrutacyjnych. Polskie agencje doradztwa personalnego zainicjowały powstanie dodatków o pracy do trzech gazet (*Gazety Wyborczej*, *Życia Warszawy* i *Rzeczpospolitej*) by upowszechnić idee zewnętrznej rekrutacji, doradztwa personalnego oraz poszukiwań bezpośrednich. Firmy rekrutacyjne chcą stworzyć w ten sposób, akceptowany społecznie wizerunek, gdzie podkreślanie profesjonalizmu i etyki a także

międzynarodowych standartów rekrutacji i selekcji ma legitymizować ich działania w oczach opinii publicznej w Polsce, i nie dopuścić, już w fazie powstawania tego zjawiska w polskiej gospodarce, do skojarzeń z headhuntingiem. Headhunting, również w Polsce, ma często znaczenia pejoratywne i wiąże się w świadomości klientów z podkupywaniem najlepszych pracowników u konkurentów. Nie zmienia to faktu, iż właśnie te działania, paradoksalnie, przyczyniają się do wytworzenia w Polsce, podobnie jak w USA, 'społecznego świata headhuntingu'. Formuje się w naszym kraju grupa kierowników i specjalistów z którymi agencje doradztwa personalnego utrzymują ciągły kontakt. Kontakt ten dotyczy oczywiście prowadzonych aktualnie poszukiwań pracowników na określone stanowiska. Występuje również grupa klientów, która korzysta bardzo często z usług rekrutacyjnych agencji działających na rynku polskim. Wszystkie te działania są obudowane regułami moralnymi zawartymi w deklaracji zasad etycznych Stowarzyszenia Doradców Personalnych (zob. Aneks, 'Deklaracja zasad etyczno - zawodowych doradztwa personalnego w zakresie poszukiwania i selekcji kadr w Polsce', 'Procedury reagowania na nieprzestrzeganie standardów SDP w Polsce' oraz 'Zasady postępowania członków Stowarzyszenia Doradców Personalnych w przypadkach rekrutacji pracowników zatrudnionych w innych firmach, będących członkami Stowarzyszenia Doradców Personalnych w Polsce) oraz są legitymizowane przez praktyki budowania odpowiedniego wizerunku agencji w mass - mediach.

Te wszystkie działania podejmowane przez polskie agencje doradztwa personalnego wskazują na to, iż polskie firmy rekrutacyjne w swych działaniach i procedurach coraz bardziej zbliżają się do funkcjonowania firm amerykańskich. Następuje przecież globalizacja gospodarki, wolny przepływ kapitału i myśli, dotyczy to także biznesu rekrutacyjnego. Rynek mimo pewnych różnic kulturowych i infrastruktury instytucjonalnej, rządzi się podobnymi regułami.

Specyfika i kontekst pracy konsultanta rekrutacji na rynku jest w Polsce podobna w pewnych aspektach do kontekstu amerykańskiego. Podobne są zatem metody, procedury jego pracy a także rodzaje prac i ich uwarunkowania wpływające na skuteczność poszukiwań. Konieczność generowania zysków wymusza szybkość działania w zakresie poszukiwań i selekcji kandydatów ale także obudowanie tych działań kodeksem etycznym (patrz Aneks). Używa się zatem najbardziej sprawdzonych, wiarygodnych a także łatwych i szybkich w użyciu metod selekcji w fazie ocen kandydatów. Głównie są to wywiady, czyli bezpośrednie rozmowy z kandydatami pozwalające według niektórych polskich konsultantów najlepiej ocenić ich kwalifikacje i osobowość (por. 'Wyrafinowany połów', Życie Warszawy - Praca i Doradztwo, 5-6. 03.1994; *Obiecujące Łowiska* Gazeta Wyborcza - Praca, Nr 46, 96, 1996). Testy psychologiczne według konsultantów, takiej

szansy nie dają. Podobnie uważali konsultanci amerykańscy w naszych badaniach. Generalnie agencje rekrutacyjne nie stosują także w Polsce tzw. 'ośrodków oceny' (kombinacji różnych metod selekcji tj. testów, wywiadów, gier symulacyjnych, itp.), ze względu na wysoki koszt ich przeprowadzenia, jak i długi czas trwania tego typu selekcji. Te same motywy nie stosowania tej metody przedstawiają rekrutanci w USA.

Także 'wzorzec sukcesu zawodowego' (patrz Aneks) stosowany jest w Polsce często pod innymi nazwami, np. 'success factors' czy 'profesjogram'. Generalnie są to metody opracowane naukowo przez specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, głównie w USA. Skoro filozofia naukowej rekrutacji i selekcji przysłała do nas z za oceanu, trudno się więc dziwić, iż metody i rodzaje prac związane z tą filozofią są u nas stosowane. Metody pracy rekrutanta podobne są zatem do tych stosowanych w USA, choć nie identyczne, bowiem ich zastosowanie trafia często na odmienny kontekst kulturowy i etos pracy występujący w polskich firmach.

Ponadto, uogólniając można stwierdzić, iż idea gwarancji oraz metody opłat w Polsce i w USA są również podobne, choć sam okres gwarancji i wielkości opłat są tutaj różne. Okresy gwarancji udzielane przez firmy działające na rynku polskim są krótsze od udzielanych przez firmy działające na rynku amerykańskim. W Polsce okres gwarancji waha się zazwyczaj od jednego do sześciu miesięcy, natomiast w USA wynosi około jednego roku. Świadczy to o dużo większej dojrzałości rynku i biznesu rekrutacyjnego w USA niż w Polsce. Agencje doradztwa personalnego w USA są bardziej pewne trafności wyboru kandydata a także reakcji klienta na zaproponowanych kandydatów. Nie boją się zatem dawać dłuższych, bezpłatnych gwarancji. W Polsce agencje wykazują dużo większą ostrożność w dawaniu dłuższych gwarancji, nie będąc do końca pewnymi trafności swoich decyzji, a także intencji działań polskich klientów.

Opłaty za usługi są w Polsce zróżnicowane w zależności od agencji. Większość firm wysokość ceny usługi określa jako wielokrotność pensji oferowanej nowemu pracownikowi. Jest to zwykle od jednej do sześciu pensji miesięcznych oferowanych w pierwszym roku jego pracy. Firmy amerykańskie działające na rynku polskim pobierają zazwyczaj opłaty w podobny sposób jak na rynku amerykańskim, tj. stanowią one 33% rocznego wynagrodzenia w pierwszym roku pracy zatrudnionego kandydata. Część opłaty, bądź całość, jest tutaj pobierana zaliczkowo.

Natomiast termin realizacji zlecenia w polskich agencjach doradztwa personalnego wynosi od jednego do dwóch i pół miesiąca. W USA jest on trochę dłuższy i wynosi średnio około 3 miesięcy.

Oczywiście poszukiwania na wysokie stanowiska w dużych firmach zajmują często więcej czasu, np. sześć i więcej miesięcy.

Metody i rodzaje prac w polskich agencjach mogą się oczywiście różnić w zależności od firmy rekrutacyjnej, czy nawet konkretnego poszukiwania. Często dostosowywane są one do konkretnego kontekstu poszukiwań. Jednak zawsze można zaobserwować ponadkontekstualną regułę pracy rekrutanta, która rządzi poszukiwaniem i selekcją, tj. konieczność **dopasowania** różnych rodzajów prac.

Podsumowując można stwierdzić, że działania agencji doradztwa personalnego na rynku polskim upodabniają się do działań firm rekrutacyjnych na rynku amerykańskim. Różnice oczywiście istnieją, jednak podstawowe idee, np. pracy rekrutacyjnej (jej sekwencyjności i dopasowywania różnych rodzajów prac), metod selekcji, gwarancji, systemów opłat za usługi, są u swych podstaw podobne. Dlatego też przedstawione w książce sposoby i schematy pracy rekrutantów mogą być zastosowane w kontekście polskim, z uwzględnieniem oczywiście różnic rynkowych, technicznych i kulturowych. Trzeba zatem pamiętać o tym, że za wiele opóźnień w pracy agencji oraz nieporozumień pomiędzy rekrutantami a klientami czy kandydatami odpowiada np. polska telekomunikacja. Organizacja pracy w polskich przedsiębiorstwach pozostawia również wiele do życzenia, dlatego też trzeba być przygotowanym na często zmianę terminów spotkań. Rynek polski jest o wiele silniej przesycony siecią powiązań nieformalnych niż rynek USA, o której to różnicy nie należy zapominać przeprowadzając np. poszukiwania konfidencjonalne, itp. Jednak mimo tej polskiej specyfiki coraz częściej zewnętrzne agencje rekrutacyjne przejmują funkcję rekrutacji i selekcji spełnianą do tej pory przez działy personalne polskich firm, co umieszcza nas obecnie w światowym trendzie przekazywania do wykonania zewnętrznym firmom, niektórych funkcji organizacyjnych, jak np. funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- Adshead J. 1990. Headhunting Without Tears. *Personnel Management*, October: 56-57.
- Bateson G. 1996. *Umysł i przyroda. Jedność konieczna*. Warszawa: PIW.
- Backer P. L. 1993. Space, Time, Space - Time and Society. *Sociological Inquiry* 63: 406-424.
- Becker H.S. (1963); *Outsiders*, New York: The Free Press.
- Becker H.S. (1977); *Sociological Work - Method and Substance*, New Brunswick, N.J.: Transaction Books
- Berger M. 1990. The Gentle Art of Head-Hunting. *International Management*, December
- Blumer H. (1954); "What is Wrong with Social Theory?" *American Sociological Review*, 19; 3-18.
- Blumer H. (1956); "Sociological Analysis and the "Variable" *American Sociological Review*, 21 : 683-690.
- Boksański Z. (1986); "Koncepcja tożsamości jednostki w pracach Anzelma L. Straussa", *Studia Socjologiczne*, 2: 89-110.
- Britton L.C., Clark T. A. R., Ball D. F. (1992): Executive Search and Selection. Imperfect Theory or Intractable Industry? *Service Industries Journal*, vol. 12, no 2, April: 238 -250.
- Brown L. A. and Martin D. C. 1991. "What to Expect from an Executive Search Firm. *HR Magazine* 36: 56-58.
- Burrell G., Morgan G. (1979); *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London : Heinemann.
- Cialdini R. 1996. *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cooley H. C. 1994. Rozszerzenie pierwotnych ideałów, w: Hałas E. *Obywatelska Socjologia Szkoły Chicagowskiej*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Cunningham T. T. 1995. Book reviews -- The Health Care Executive's Job search: Tyler's Guide to Success by J. Larry Tyler. *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 40, no 4: 558 - 559.
- Czarniawska B. (1981); "Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacji", *Organizacja i Kierowanie*, 1 : 3-12.
- Czerkawska E. (1996) Menedżerowie Wschodu, *Gazeta Wyborcza - Praca*, Nr 32, 19.08.1996.
- De George R. T. 1995. Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie: Jaką rolę powinien odgrywać biznes, a jaką rząd? w: Minus P. 1995. *Etyka w biznesie*, Warszawa: PWN.

- Denzin N.K. 1987. Under Influence of Time: Reading the Interactional Text. *The Sociological Quarterly* 28: 327-341.
- Dingman B. 1993. The Right Fit: Executive Search by Retained Recruiters. *Cornell Hotel and Administration Quarterly* 34: 26-31.
- Dingman B. 1993. Insights for hiring executive and job seekers. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Dec. 34: 31
- Eicher J. 1995. *Sztuka komunikowania się*, Łódź: Ravi.
- Euroweek, 1995. Yamaichi duo quit to set up specialist headhunting outfit. *Euroweek*, no 395, Mar 24, 1995:37.
- Flaherty M.G. 1987. Multiple Realities and the Experience of Duration. *The Sociological Quarterly* 28: 313-326.
- Forrest T.R. 1993. Disaster Anniversary: A Social Reconstruction of Time. *Sociological Inquiry* 63: 444 -456.
- Gazeta Wyborcza - Praca, 1996: *Namawianie nieetyczne?* Nr. 46 (79): 1.
- Gazeta Wyborcza - Praca, 1996, *Obiecujące Łowiska* Nr 46 (79):1.
- Ghidina M. 1992. 'Social Relation and Definition of Work: Identity Management in a Low Status Occupation', *Qualitative Sociology*, Vol. 15, no 1, Spring.
- Glaser B. (1978); *Theoretical Sensitivity*, San Francisco: The Sociology Press.
- Glaser B., Strauss A. L. 1964. Awareness Contexts and Social Interaction, in: *American Sociological Review*, vol.29, No 5.
- Glaser B., Strauss A.; (1965); *Awareness of Dying*, Chicago: Aldine.
- Glaser B., Strauss A. (1967); *Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago : Aldine.
- Hałas E. 1994, *Obywatelska Socjologia Szkoły Chicagowskiej*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Herman N., Reynolds L. 1994. Symbolic Interaction. An Introduction to Social Psychology. New York: General Hall, Inc.
- Hughes E. 1958. *Men and their work*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Jones S. 1988. Headhunting in Financial Services: London, New York and Tokyo compared. *Multinational Business*, No. 4
- Katovich M. A. 1987. Durkheim's Macrofoundations of Time: An Assesment and Critique. *The Sociological Quarterly* 28: 367-385.
- Konecki K. 1988. Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej, *Studia Socjologiczne*, nr 1: 225 - 245.

- Konecki K. (1989), The Methodology of Grounded Theory in the Research of the Situation of Work, *'The Polish Sociological Bulletin'*, 2: 59-74,
- Konecki K. 1992. *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., Karczmarszuk K. (1996) Janusowe oblicze rejonowych urzędów pracy. w: *Socjologia bezrobocia*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, Warszawa: Interart, wspólnie z K. Karczmarszuk, s. 219 - 233.
- Konecki K. (1997) Czas a badania socjologiczne, w *Fenomeny społeczne u schyłku wieku*, red. Lewandowski E., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź (w druku).
- Konecki K. (1997) Time in the Recruiting Search Process by Headhunting Companies, w: *Grounded Theory in Practice*, eds. Strauss A., Corbin J., Thousand Oaks: Sage.
- Kostera M. (1994) *Zarządzanie personelem*, Warszawa: PWE
- Kruger D. 1996. Executive search firms riding high on tidal wave of demand, *Japan Times Weekly, International Edition*; Vol. 36, no. 12: 13.
- Kultura i Społeczeństwo*, 1996, Tom 39, Nr 4.
- Lindesmith A., Strauss A., Denzin Z. (1975); *Social Psychology*, Hinsdale, Illinois: The Dryden Press.
- Lucht J. 1988 *'Rites of Passage at \$100,000+*. New York: Viceroy Press.
- Maines, D. R. 1987. The Significance of Temporality for the Development of Sociological Theory. *The Sociological Quarterly* 28: 301 - 311.
- Martin P., Turner B. (1986): "Grounded Theory and Organizational Research", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22 : 141-157.
- McKenna E., Beech N. (1997): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Mead G.H. (1975); *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa: PWN; (Mind, Self, Society, Chicago : University of Chicago Press 1934).
- Minus P. 1995. *Etyka w biznesie*, Warszawa: PWN.
- Moda na testy* (1995) w: *Gazeta Wyborcza - Praca*, 27.02.1995
- Molseed M. J. 1987. The Problem of Temporality in the Work of Georg Simmel. *The Sociological Quarterly* 28: 357 - 366.
- Orona C.J. 1990. "Temporality and Identity Loss Due to Alzheimer's Disease" *Soc. Sci Med.* 30: 1247 - 1256.

- Ossowska M. (1956): *Moralność mieszczańska*, Łódź ŁTK - Wrocław Ossolineum.
- Piotrowski A. (1985); Pojęcie tożsamości w tradycji interakcjonizmu symbolicznego; *Kultura i Społeczeństwo*, 3.
- Reeves T.K., Turner B.A. (1972); "A Theory of Organization in Batch Production Factories", *Administrative Science Quarterly*, 17 : 81-98.
- Roguska M. (1996) A człowiek? Psycholog w przedsiębiorstwie. *Quality Land*, 2.
- Rokuszewska - Pawełek A. Doświadczenia wojenne Polaków analiza trajektorii wrześnieowej, w: *Kultura i Społeczeństwo*, 1996, Tom 39, Nr 4: 25 - 42.
- Rose A.M. (1962); "A Systematic of Symbolic Interaction Theory", in: *Human Behavior and Social Processes*, ed. by A.M. Rose, Boston : Houghton Mifflin.
- Schatzman L., Strauss A. (1973); *Field Research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Schein E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jessey Bass.
- Sherman A., Bohlander G. (1992) *Managing Human Resources*, Cincinnati Ohio: College Division South-Western Publishing Co.
- Skeegan S. (1994) Advice from an executive search pro. *Medical Marketing & Media*, vol 29, no 12: 25.
- Smircich L. (1983); "Studying Organizations as Cultures", in: *Beyond Method Strategies for Social Research*, ed. by G.Morgan, London, Sage Publications, Inc.
- Sorokin P. A., and Merton R. K. 1937. Social Time: a Methodological and Functional Analysis. *American Journal of Sociology* 42: 615 - 629.
- Staecker D. 1995. Before you hire an executive search consultant, *Nonprofit World*, vol 13, no. 6, Nov/Dec 1995: 56 - 57.
- Strauss A.L. (1959), *Mirrors and Masks*, San Francisco: The Sociology Press.
- Strauss A. L. 1968. *Time for Dying* New York: Aldine.
- Strauss A.L., Schatzman L., Bucher R., Ehrlich D., Sabshin M. (1964); *Psychiatric Ideologies and Institutions*. N.J., Free Press of Glencoe.
- Strauss A. L., Fagerhaugh S., Suczek B., Wiener B. 1985. *Social Organization of Medical Work*, Chicago-London: The University of Chicago Press.
- Strauss A. L. (1987): *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss A., Corbin J., (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded theory procedures and techniques*, London: Sage.
- Strauss A. L. 1991. *Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations*. New Brunswick & London: Transaction Publishers.

Strauss A. L.(1993): '*Continual Permutations of Action.*' New York: Aldine de Gruyter.

Surmiak - Domańska K., Staruchowicz W. (1997): *Zawód, którego nie ma*, Gazeta Wyborcza - Praca, 13.01.1997.

Sykes G., Matza D. (1979): Techniques of Neutralization: A theory of Delinquency, w: *Social Interaction. Introductory Readings in Sociology*, Robboy H., Greenblatt S., Clark C. /red./ New York: St. Martin Press, s. 497 - 504.

Tarkowska E. 1987. *Czas w społeczeństwie: problemy, tradycje, kierunki badań*. Wrocław: Ossolineum

Tarkowska E. 1992. *Czas w życiu Polaków - wyniki badań, hipotezy, impresje*. Warszawa: IFiSPAN

Turner B. (1971); *Exploring the Industrial Subculture*, London: Macmillan.

Turner B. (1978); *Man-Made Disasters*, London: Wykham Press.

Turner B. (1981); "Some Practical Aspects of Qualitative Analysis: One Way of Organizing the Cognitive Processes Associated with the Generation of Grounded Theory", *Quality and Quantity*, 15: 225-247.

Turner B. (1983); "The Use of Grounded Theory for the Qualitive Analysis of Organizational Behaviour", *Journal of Management Studies*, 20: 333-318.

Wołkowycka M. 1996. *Szukam pracy. Jak młodzi znajdują pracę*. Gazeta Wyborcza, Praca, 5.08.1996, nr30 (63).

Whyte R. 1977. Headhunting in Wall Street. *Institutional Investor* 11: 31-36, 121.

Wyrafinowany polów 1994, w: *Życie Warszawy - Praca i Doradztwo*, 5-6. 03.1994

Zerubavel E. 1987. The Language of Time: Toward a Semiotics of Temporality. *The Sociological Quarterly* 28: 343-356.

Zerubavel E. 1993. In the Beginning: Notes on the Social Construction of Historical Discontnuity. *Sociological Inquiry* 63: 457 - 459.

Wskazówki socjotechniczne

Wskazówki dla rekrutantów ^{35/}

1. Pamiętaj, iż **wytworzenie trwałych relacji społecznych** z klientami i kandydatami wpływa pozytywnie na uzyskiwanie nowych zamówień. Czas zainwestowany dzisiaj w wytworzenie i podtrzymywanie tych stosunków opłaci się sowicie w przyszłości.
2. Wytworzenie trwałych relacji z klientami i kandydatami ułatwi Ci działanie zgodne z **regułami etycznymi biznesu rekrutacji**.
3. Staraj się o **rekomendacje i referencje od klientów**, dla których przeprowadziłeś (przeprowadziłaś) poszukiwania zakończone sukcesem. Nie krępuj się przedstawiać je potencjalnym klientom w trakcie marketingu swoich usług.
4. Utrzymuj **dobre stosunki z kierownikami wydziałów zasobów ludzkich** (działów personalnych) by nie wytworzyć wewnętrznej opozycji w firmie klienta.
5. **Sprawdzaj solidnie referencje i doświadczenie zawodowe kandydata**, bowiem najpewniejszą metodą przewidzenia jego **przyszłych zachowań** jest wnioskowanie w oparciu o jego **przeszłe (faktyczne) zachowania**, doświadczenie i biografię zawodową. Sprawdzaj prawdziwość i uczciwość kandydatów.
6. Zawsze staraj się opierać ostateczną selekcję na **kandydatach wysoko zmotywowanych** do zmiany pracy. Sprawdzaj ciągle ich motywację i podtrzymuj ją w trakcie przedłużającego się procesu poszukiwań, byś nie musiał/a zaczynać pracy od nowa w sytuacji nagłej rezygnacji kandydata z uczestnictwa w procesie.
7. Utrzymuj **ciągłą komunikację z klientem i kandydatami** nad którymi aktualnie pracujesz, a unikniesz ewentualnych nieporozumień, wzmocnisz motywację kandydatów do zmiany pracy i w konsekwencji, unikniesz opóźnień w pracy.

^{35/} Wskazówki te zostały sformułowane na podstawie naszych badań i analiz.

8. **Obserwuj rynek** i poszukuj kandydatów zmotywowanych do zmiany pracy w firmach, **gdzie jest możliwy nadmiar wysoko wykwalifikowanych kadr**. Ma to miejsce, np., w firmach, które połączyły się z innymi firmami danej branży o podobnej strukturze organizacyjnej; zwykle dublują się tam struktury i z pewnością dojdzie do redukcji zatrudnienia. Ponadto, ma to miejsce w firmach zakupionych niedawno przez wielkie koncerny zagraniczne, które również mają tendencję do redukcji zatrudnienia, szczególnie na średnim szczeblu zarządzania; dojdzie tam z pewnością do wymiany najwyższej kadry kierowniczej.

9. Pracując w określonym regionie Polski zwróć uwagę na **stopień akulturacji idei poszukiwań bezpośrednich** w działających tam firmach. Jeśli stopień akulturacji jest niski (jak np. w Łodzi) przeznacz więcej czasu na poszukiwanie, bowiem wyjaśnianie idei rekrutacji, selekcji i poszukiwań bezpośrednich zajmie Ci dużo czasu. W Warszawie z tego powodu nie powinienes (powinnaś) mieć większych trudności.

10. Twoją wiarygodność, pozycję i reputację zwiększy **przynależność do stowarzyszenia doradców personalnych**.

Pamiętaj, że powyższe wskazania stanowią pewną **całość** i należy dążyć do ich pełnego zastosowania by móc osiągnąć wysoką efektywność i jakość pracy.

Wskazówki dla pracodawców korzystających z usług agencji doradztwa personalnego ^{36/}

1. Zanim wynajmiesz agencję doradztwa personalnego **sprawdź jej referencje**. Agencje przedstawiają często klientom listę znanych firm dla których pracowały, nie wiesz jednak czy firmy te były zadowolone z ich usług rekrutacyjnych. Skorzystaj także z informacji posiadanych przez stowarzyszenie agencji doradztwa personalnego.

2. Sprawdź **czy rekrutanci znają rynek**, np. lokalny, danej branży czy też specjalności z którym wiąże się poszukiwanie kandydatów na dane stanowisko. Wybierz rekrutanta, który dobrze zna interesujący cię rynek.

³⁶ / Mamy tutaj na myśli rekrutację kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze lub wysokiej klasy specjalistów. Przygotowano na podstawie badań własnych w odniesieniu do warunków polskich.

3. Jeśli już zdecydujesz się na poszukiwanie kandydatów przez agencję **podpisz z nią umowę**. Szczególnie dotyczy to agencji z którymi wcześniej nie współpracowałeś i nie masz o nich pełnej informacji.

4. **Udzielaj rekrutantowi wyczerpujących informacji** i poświęcaj mu dużo czasu, jeśli tego sobie życzy. Traktuj go jak swego pracownika, a nie jak konkurenta, bowiem pracuje on/a dla Ciebie i tylko w pełni z nim kooperując możesz zatrudnić odpowiedniego kandydata.

5. **Sprawdzaj czy konsultant rekrutacji rozumie Cię tak jakbyś sobie tego życzył**. Szczególnie dotyczy to sytuacji, kiedy używasz technicznego języka dotyczącego Twojej branży i danego stanowiska pracy. Rekrutant nie musi znać szczegółów dotyczących konstrukcji produktu firmy klienta lub szczegółów dotyczących świadczonych przez nią usług. Pamiętaj, że jest on głównie specjalistą w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników.

6. **Nie zmieniaj charakterystyki stanowiska pracy w momencie**, kiedy poszukiwanie kandydatów przez agencję zostało już rozpoczęte. Zmiana wymogów czy też opisu stanowiska pracy w trakcie poszukiwań może znacznie opóźnić poszukiwanie oraz zatrudnienie pracownika.

7. **Przeprowadzaj wywiady z przedstawionymi przez rekrutanta kandydatami w miarę szybko**. Opóźnienia w przeprowadzaniu wywiadów mogą odebrać kandydatom motywację do zatrudnienia się w Twojej firmie, a także nadszarpnąć prestiż Twojej firmy.

Wskazówki dotyczące efektywnego przeprowadzania wywiadów z kandydatami do pracy^{37/}

1. **Określ dokładnie przed wywiadem jego cele i strukturę**. Sprawdź trafność przygotowanych pytań, badany obszar wiedzy kandydata a także określ cele, które chcesz zrealizować w trakcie wywiadu. Przejrzyj bezpośrednio przed wywiadem, raz jeszcze, wymagania, które postawiłeś

³⁷ / Są to reguły efektywnego postępowania w trakcie wywiadu z kandydatami zrekonstruowane na podstawie wniosków badawczych. Prostota tych wskazówek nie powinna prowadzić do niedoceniaenia problemów pojawiających się w trakcie wywiadu, których można uniknąć stosując się do przedstawionych zaleceń (Sherman, Bohlander, 1992: 186 – 189). Reguły te dotyczą wywiadów przeprowadzanych zarówno przez konsultantów rekrutacji, jak również przez pracodawców lub zatrudniających menedżerów.

kandydatom na dane stanowisko, materiały oraz dane, które posiadasz o kandydacie, ewentualne wyniki testów oraz inne informacje, które o kandydacie uzyskałeś.

2. **Utrzymuj w trakcie wywiadu dobry kontakt z kandydatem.** Można to osiągnąć poprzez uprzejme pozdrowienie kandydata na początku rozmowy i szczerze okazywanie swego zainteresowania, a także poprzez uważne słuchanie kandydata.

3. **Bądź aktywnym słuchaczem.** Staraj się zrozumieć w pełni to o czym mówi kandydat, a szczególnie staraj się wyjaśnić wszelkie informacje, które nie zostały w pełni przedstawione a tylko zasugerowane w wypowiedziach kandydata. Osoba będąca dobrym słuchaczem wyraża to swoją postawą i mimiką twarzy.

4. **Zwracaj szczególną uwagę na język niewerbalny.** Postawy i uczucia kandydata często są wyrażone przez jego gesty, pozycję i ruchy ciała, a także mimikę twarzy. Przeprowadzający wywiad powinien posiadać wiedzę o niewerbalnej komunikacji.

5. **Dostarczaj kandydatowi maksimum informacji.** Odpowiadaj w pełni i szczerze na pytania kandydata. Informacje udzielone o twojej firmie kandydatowi są ponadto niezwykle efektywnym sposobem budowania wizerunku twojego przedsiębiorstwa.

6. **Zadawaj pytania w sposób możliwie najbardziej efektywny.** By uzyskać wiarygodne odpowiedzi, pytania powinny być sformułowane w sposób niesugerujący odpowiedzi.

7. **Oddziel fakty od wniosków.** Podczas wywiadu zapisuj tylko informacje dotyczące faktów. Po rozmowie możesz zapisać swoje interpretacje i wnioski dotyczące przedstawionych faktów. Porównaj swoje wnioski z wnioskami, które osiągnęły inne osoby przeprowadzające wywiad z tym samym kandydatem (oczywiście jeżeli przeprowadzono z danym kandydatem więcej wywiadów).

8. **Staraj się rozpoznać swoje uprzedzenia i stereotypy.** Jednym z typowych błędów popełnianych w trakcie wywiadu jest faworyzowanie tych kandydatów, którzy posiadają zainteresowania, doświadczenia czy hobby podobne do tych, które posiada przeprowadzający wywiad. **Stereotypizacja** dotyczy formułowania uogólnionych wniosków na temat zachowań, sposobów myślenia ludzi przynależących do takich kategorii jak: płeć, określony wiek, miasto pochodzenia, narodowość czy religia. Najczęściej dyskryminacja występuje z powodu wpływu społecznych stereotypów związanych z płcią.

9. **Unikaj wpływu swoich ‘preferencji estetycznych’ na postrzeganie kandydatów.**

Dyskryminacja nieatrakcyjnych fizycznie osób jest bardzo częstą i trwałą tendencją występującą w procesie rekrutacyjnym.

10. **Unikaj błędu związanego z ‘efektem halo’.** Błąd związany z efektem halo powstaje w wyniku dokonania ocen pozytywnych lub negatywnych kandydata na podstawie jednej

pozytywnej lub negatywnej cechy, do której przywiązuje się w danym kontekście bardzo dużą wagę.

11. **Kontroluj przebieg wywiadu.** Stwarzaj kandydatowi możliwości pełnego wypowiedzenia się, ale jednocześnie kontroluj sytuację by osiągnąć nakreślone wcześniej cele wywiadu.

12. **Notuj wszystko bardzo uważnie.** Zapisuj fakty i wszystkie ważne informacje, włączając również to, co zostało powiedziane kandydatowi. Zapisz swoje ogólne jak i konkretne wrażenia z danego wywiadu po jego zakończeniu.

13. **Dokonaj standaryzacji pytań.** Błędów w selekcji, i praktyk dyskryminujących można uniknąć poprzez zadawanie wszystkim kandydatom na dane stanowisko tych samych pytań (patrz przykład poniżej).

Przykład standaryzacji fragmentu wywiadu z kandydatem do pracy^{38/}

1. Ile razy w swojej karierze pobierałeś zasiłek dla bezrobotnych?

2. Kiedy to było?

3. Dlaczego?

(Chodzi tutaj o zbadanie czy kandydat wykazuje duży stopień samosterowności i niezależności?)

4. Ile tygodni byłeś/byłaś niezatrudniony/a w ciągu ostatnich pięciu lat?

5. Co robiłeś/ robiłaś w czasie gdy byłeś/byłaś niezatrudniony/a?

.....

(Czy kandydat spędził ten czas efektywnie? Czy długość przerwy w pracy w konkretnym zawodzie kandydata nie powoduje zmniejszenia jego aktualnych kompetencji i umiejętności zawodowych)

6. Czy miałeś jakieś nieszczęśliwe wypadki w ciągu ostatnich lat?

- tak (przejdź do pytania 7)

- nie (przejdź do pytania 8)

7. Jakie to były wypadki?

.....

(Czy kandydat ma skłonności do nieszczęśliwych wypadków? Czy wypadki, które miały miejsce spowodowały jakąś trwałą niedyspozycję kandydata uniemożliwiającą mu wykonywanie zawodu bądź pewnych czynności w pracy?)

Wykształcenie

³⁸ / Na podstawie Sherman, Bohlander, 1992: 184. Zdania zapisane kursywą zawierają pytania i problemy na które chce odpowiedzieć przeprowadzający wywiad.

8. Jaki poziom wykształcenia osiągnął kandydat?

- podstawowe
- zawodowe
- średnie ogólnokształcące
- średnie zawodowe
- wyższe
- wyższe z magisterium
- posiada doktorat

9. Jakie to były szkoły i daty ich ukończenia?

.....
(Czy rodzaj wykształcenie kandydata odpowiada wymogom jego przyszłej pracy?)

10. Jeśli kandydat nie osiągnął średniego, wyższego poziomu wykształcenia, lub osiągając wyższy nie zrobił magisterium (itp.) to dlaczego tego nie uczynił?

.....
(Czy wyjaśnienia kandydata/kandydatki są przekonujące? Jaki jest jego/jej poziom motywacji do podnoszenia kwalifikacji?)

11. Jakie kursy, szkolenia Pan/Pani ukończył/a?

.....
(Czy były one pomocne w karierze zawodowej kandydata? Ponadto chodzi tutaj o poszukiwanie wskaźników na wytrwałość kandydata w dążeniu do postawionych celów zawodowych. W jakiej dziedzinie były te szkolenia?)

12. Jakie podejmuje Pan/Pani zajęcia i działania pozazawodowe?

(wyłączywszy działania w grupach religijnych, narodowościowych, obowiązki rezerwisty wojskowego)

.....
(Czy kandydat łatwo nawiązuje kontakt z innymi ludźmi? W jakich grupach uczestniczy?)

13. Jakie pozycje zajmował Pan/Pani w powyższych grupach?

.....
(po ewentualnym zidentyfikowaniu grup uczestnictwa poszukujemy wskaźników na cechy przywódcze)

Wskazówki dla kierowników i wysokiej klasy specjalistów poszukujących pracy^{39/}

1. Nie porzucaj aktualnej pracy przed rozpoczęciem poszukiwania nowej. Znalezienie nowej i atrakcyjnej pracy może potrwać i gdybyś aktualnie nie pracował/a pozbyłbyś/abyś się wszystkich oszczędności i być może byłbyś/byłabyś zmuszony/a podjąć pracę mniej atrakcyjną.

2. Nie burz za sobą mostów. Postaraj się zostawić po sobie dobre wrażenie, być może jeszcze wrócisz do tej firmy.

3. Nie przedstawiaj swoich referencji dopóki nowa firma nie wyda ci się atrakcyjna a pracodawca naprawdę tobą zainteresowany. Bądź jednak przygotowany na sytuację w której pracodawca poprosi cię o referencje. Powinieneś zatem posiadać referencje od byłych zwierzchników, współpracowników i podwładnych.

4. Większość prac znajdujemy za pomocą sieci powiązań społecznych. Skoncentruj się na jej penetracji. Nie odrzucaj współpracy z konsultantami rekrutacji.

5. Pamiętaj o różnicy pomiędzy różnymi typami firm rekrutacyjnych, szczególnie pomiędzy firmami opłacanymi w sytuacji zatrudnienia kandydata i firmami opłacanymi za wykonanie usługi. Funkcjonują one odmiennie, traktowanie ich w ten sam sposób może być dla ciebie niekorzystne.

6. W momencie gdy zaoferowano ci pracę sprawdź dlaczego twój poprzednik opóścił dane stanowisko pracy. Zastanów się czy warto podjąć wyzwanie na stanowisku na którym ktoś miał problemy. Spytaj się pracodawcy czy możesz porozmawiać z przyszłymi współpracownikami i podwładnymi. Tego typu rozmowy dostarczą ci wielu informacji niezbędnych do podjęcia decyzji.

7. Jeśli jesteś aktualnie bezrobotny postaraj się przynajmniej o pracę konsultanta na umowę -zlecenie. Praca ta pomoże ci rozbudować sieć kontaktów, wzmocni twoją wiarygodność w oczach rekrutantów i pracodawców oraz polepszy twoje samopoczucie.

8. Jeśli jesteś aktualnie niezatrudniony poświęć cały swój czas na poszukiwanie pracy. Jeśli jesteś niezatrudniony i nic konkretnego nie będziesz robił/a przez sześć miesięcy, to wytworzysz

³⁹ / Według Dingman (1993a: 31), por także Skeegan (1994).

cyniczną postawę wobec świata, a także wobec siebie i swoich możliwości znalezienia atrakcyjnej pracy. Pamiętaj, że musisz wysłać około 200 - 300 swoich CV by zostać zaproszonym na 5-6 rozmów kwalifikacyjnych i otrzymać jedną lub dwie zadawalające cię oferty pracy.

9. Jeśli już zostaniesz zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną, bądź przygotowany/a.

Powinieneś/naś zdobyć maksimum informacji o firmie i przyszłym zwierzchniku zanim pojawisz się na rozmowie kwalifikacyjnej. Postaraj się określić wartości dominujące w firmie, jej kulturę organizacyjną oraz przyczyny osiągnięcia przez firmę obecnego statusu.

Wskazówki dla pracodawców samodzielnie poszukujących kandydatów do pracy ^{40/}

1. **Sprawdź referencje kandydatów.** Sprawdzając referencje postaraj się porozmawiać z byłymi zwierzchnikami kandydata, jego współpracownikami i podwładnymi. Jeśli chcesz w pełni zrozumieć kandydata musisz zobaczyć go oczyma innych.

2. **Nie traktuj sugestii i informacji od przyjaciół kandydata jako danych bezwzględnie obiektywnych.** Przeanalizuj je uważnie i racjonalnie.

3. Około 10% kandydatów kłamię odnośnie swojego wykształcenia oraz stopni naukowych. Prosty telefon do szkoły wyższej pozwoli ci **sprawdzić wykształcenie oraz wiarygodność kandydata**. By to zrobić potrzebujesz tylko: nazwisko i imiona kandydata, datę ukończenia studiów lub uzyskania stopnia naukowego oraz rodzaj stopnia naukowego, który kandydat/ka otrzymał/a.

4. **Czasami nawet znakomici specjaliści bywają zwolnieni z pracy.** Spytaj kandydata o szczegóły jego/jej pracy. Jeśli kandydat/ka został/a zwolniony/a z poprzedniej pracy, zapytaj go/ją dlaczego miałby/aby odnieść sukces w Twojej firmie?

5. **Największym błędem przedsiębiorstw, które same wykonują poszukiwanie jest zatrudnienie nowego pracownika w sytuacji, kiedy jest tylko jeden odpowiadający danemu**

^{40/} Chodzi tutaj o kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze lub o wysokiej klasy specjalistów. Opracowano według Dingman (1993a: 31) oraz na podstawie badań własnych, por. także Skeegan (1994).

stanowisku kandydat. Poświęć tyle czasu i zasobów byś mógł zidentyfikować przynajmniej czterech bądź pięciu odpowiednich kandydatów i wybierz spośród nich przynajmniej dwóch, których chciałbyś/abyś zatrudnić.

6. Traktuj kandydatów tak jak chciałbyś by Ciebie traktowano. Zaplanuj odpowiednią ilość czasu, który powinieneś z nimi spędzić. Jeśli pozwoli ci na to Twój czas zagraj z nimi w tenisa, bilard, itp., a lepiej poznasz ich osobowość. Sport odkrywa takie cechy charakteru jak: ambicja, upór, dążność do osiągnięcia celów, etc.

7. Błędny wybór kandydata wpłynie nie tylko negatywnie na Twoją firmę, ale również na Twoją opinię. Traktuj rozmowy kwalifikacyjne niezwykle poważnie. Czas, który poświęciłeś kandydatom w czasie selekcji zrekompensują ci w przyszłości korzyści z powodu ich zatrudnienia.

INDEKS NAZWISK

Adshead J. , ...strona/y

Bateson G.

Backer P. L.

Becker H.S.

Becker H.S.

Berger M.

itd. wszystkie nazwiska z całej książki

INDEKS RZECZOWY

Agencje (firmy) rekrutacyjne, rodzaje

Dopasowanie

Dopasowanie pracy, dopasowanie różnych rodzajów pracy

Czas, czasowość

Etyka

Eksternalizacja moralności

Eksternalizacji funkcji rekrutacji

Headhunting,

społeczny świat headhuntingu - definicja

Jakość
Kryteria selekcji
Kulturowe warunki
Kultura organizacyjna
Legitymizacja
List potwierdzający warunki oferty
Ład moralny
Łuk pracy
Opis stanowiska pracy
Praca
Rodzaje pracy
 praca nad monitorowaniem
 praca nad referencjami
 praca nad tożsamością
 praca informacyjna
Proces poszukiwań
Profil pozycji
Reguły moralne, etyczne
Rekomendacje
Reputacja firmy
Referencje
Rola klienta w procesie rekrutacji
Schemat procesu poszukiwań
Schemat czasowy
Sieć powiązań
Tożsamość
Trudności w poszukiwaniach
Wiarygodność
Wywiad z kandydatami do pracy
Uwarunkowania pracy
Warunki procesu pracy
Wdziały zasobów ludzkich
Wzorzec sukcesu zawodowego
Zaufanie

Informacja o autorze

Dr hab. Krzysztof Konecki jest pracownikiem Katedry Socjologii Przemysłu, Wydział Ekonomiczno - Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki. Obecnie wykłada socjologię organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, zagadnienia zachowań organizacyjnych, oraz metodologię badań jakościowych. Jego zainteresowania naukowe i badawcze dotyczą problematyki kultury organizacyjnej, selekcji i rekrutacji pracowników, adaptacji pracowników w organizacjach, japońskiego modelu zarządzania, zagadnień pracy i komunikacji w organizacjach, bezrobocia oraz instytucji przeciwdziałającym bezrobociu, metodologii badań jakościowych. Autor prowadził badania terenowe w Polsce, Japonii (stypendium rządu japońskiego), USA (stypendium Fulbrighta). Przebywał na Uniwersytecie Kalifornijskim San Francisco, gdzie współpracował z Prof. A. L. Straussem. Autor był wielokrotnie nagradzany za swój dorobek naukowy, zarówno w kraju (nagroda Ministra Edukacji Narodowej, Nagroda Rektora UŁ, Nagroda Dziekana Wydziału Ekonomiczno - Socjologicznego), jak i zagranicą (wyróżnienie na zorganizowanym przez ISA Światowym Konkursie Młodych Socjologów 'Worldwide Competition For Young Sociologists' w 1990r., Madryt) Posiada na swym koncie kilkadziesiąt publikacji, w tym wiele zagranicznych.

ANEKS

Schemat Czasowy Poszukiwań

Kron, Inc.

Sierpień 15, 1995

Menedżer Sprzedaży Na Region Zachodnio - Północny

10 Sierpień: Spotkanie w celu przedyskutowania wymagań pozycji; zebranie informacji, przedyskutowanie niejasnych kwestii i metodologii.

15 - 22 Sierpień: Rozpoczęcie procesu badawczego; praca nad lokalizacją przedsiębiorstw. Przekazanie firmie Kron szkicu Profilu Pozycji i Wzorca Sukcesu Zawodowego.

22 - 29 Sierpień

- Proces badawczy oraz poszukiwanie kandydatów trwa
- Dyskusja szkicu dokumentów (Profilu Pozycji, Wzorca Sukcesu Zawodowego) z Kron i ewentualna ich modyfikacja
- Przedyskutowanie z Kron informacji uzyskanych w trakcie penetracji rynku

29 Sierpień - 05 Wrzesień

- Wywiady z kandydatami przeprowadzone przez konsultantów z Mindon & Co
- Wstępna praca nad referencjami / rozpoczęcie weryfikacji referencji i wykształcenia
- Proces badawczy oraz poszukiwanie kandydatów trwa
- Informowanie Kron o postępach w pracy

5 - 26 Wrzesień

- Kontynuacja wywiadów z kandydatami przeprowadzanych przez konsultantów M & Co
- Proces badawczy oraz poszukiwanie kandydatów trwa
- Informowanie Kron o postępach w pracy

26 Wrzesień - 03 Październik

^{41/} Przedstawione dokumenty przygotowano na podstawie autentycznych dokumentów używanych przez agencje doradztwa personalnego. Nazwy firm zostały zmienione.

- Zaprezentowanie firmie Kron wstępnej listy wyselekcjonowanych kandydatów
- Wstępne wywiady z kandydatami przeprowadzane przez Kron

03 - 09 Październik

- Kontynuacja wywiadów kandydatów z Kron
- Koniec pracy nad referencjami
- Ostateczna lista wyselekcjonowanych kandydatów zawężona do jednego (kilku) finalistów.
- Informowanie Kron o postępach w pracy

10 - 16 Październik

- Kron kontynuuje wywiady z finalistą (finalistami)
- Wstępne opracowanie propozycji wynagrodzenia dla kandydata
- Kron otrzymuje werbalne sprawozdanie o postępach w pracy
- Przedstawienie oferty kandydatowi i jej negocjacja
- Poinformowanie Kron o wynikach pracy

Zakończenie

- Odpisanie odrzuconym kandydatom

Ciąg dalszy

- Utrzymywanie kontaktu z wybranym kandydatem / obserwacja jego postępów w pracy / przedyskutowanie ewentualnych problemów

821 Arguello Blvd

San Jose

tel. 415 - 982-2234

fax 415 - 530 -8540

ISA - Członek Międzynarodowego Stowarzyszenia Firm Rekrutacyjnych

PROFIL POZYCJI

WICE PREZES DS. TECHNICZNYCH

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Firma Nash Co. została założona w latach osiemdziesiątych. Przedsiębiorstwo jest pionierem i liderem projektowania współdziałających i całościowych systemów oprogramowania przedsiębiorstw. Nash dostarcza projekty łączące informacje o produkcji z samym systemem produkcji. Modeluje procesy takie jak, np., System Zmiany Zamówień by zmodyfikować i unowocześnić dane dotyczące aktualnej produkcji. *Know-how* firmy Nash staje się modelem dla tego biznesu w latach dziewięćdziesiątych, wymaga bowiem nie tylko zintegrowania takich dziedzin jak projektowanie i produkcja, ale także takich jak księgowość, sprzedaż i marketing.

Obejmując swą wizją całość działań przedsiębiorstwa firma dostarcza produktu umożliwiającego natychmiastową reakcję na potrzeby rynku, ulepszenie jakości produkcji i obniżenie kosztów wytwarzania. Wszystko to wymaga powiązania istniejących systemów i programów oraz zarządzania danymi. Oprogramowanie, który czyni te połączenia możliwymi stworzono w latach 90-tych jako Nash/SZIP (System Zarządzania Informacjami o Produkcji). Oprogramowanie Nasha zostało zaprojektowane dla zróżnicowanego otoczenia. Spowodowało to połączenie wysiłków marketingowych z takimi producentami hardware jak DEC, HP, IBM i SUN oraz zintegrowania z takimi systemami jak: Matra, Parametric, Racal-Redac, Cadence oraz Mentor Graphic.

Niezależne i wiodące źródła informacji lokują Nasha na szczycie listy rankingowej w zakresie dochodów uzyskanych w sprzedaży i instalacji Systemów Zarządzania Danymi o Produkcji (ponad 20 000 instalacji). Wzrost sprzedaży w ostatnim roku wynosił 50%. By utrzymać przodownictwo w tym zakresie należałoby podzielić funkcje techniczną na dwie oddzielne funkcje: techniczną (dotyczącą aktualnego poszukiwania) oraz funkcję 'rozwoju zaawansowanej technologii'.

Cele przedsiębiorstwa Nash obejmują utworzenie firmy wybijającej się w zakresie: dochodów, jakości produktu, obsługi i rozwiązywania problemów klienta, a także jako miejsca pracy. Firma wytworzyła przyjazne wewnętrzne otoczenie, gdzie jednostki podejmują wyzwania, rozwijają się, otwarcie wypowiadają poglądy, pracują w zespołach. Firma należy również do najlepszych w

Dolinie Krzemowej pod względem umiejętności zatrzymywania u siebie wykwalifikowanych pracowników. Proces selekcji pracowników w firmie jest bardzo efektywny.

Dyrekcja firmy znajduje się w Paolo Alto. Nash jest przedsiębiorstwem prywatnym, przynoszącym zyski i planującym wejście na Giełdę Papierów Wartościowych.

OPIS STANOWISKA PRACY

Pozycja wice prezesa d/s technicznych i nowa pozycja, wice prezesa d/s 'zaawansowanej technologii' będzie podlegała prezesowi (CEO). Głównym zadaniem pozycji prezesa d/s technicznych jest dostarczenie produktów a także ich ulepszeń, klientowi w jak najkrótszym czasie oraz zapewnienie wysokiej jakości produktu.

W firmie projektującej oprogramowania (software) funkcja techniczna odpowiada funkcji produkcyjnej w przemyśle przetwórczym. Funkcja techniczna obejmuje odpowiedzialność za: - roczną koordynację planów z działem marketingu i kontaktów z klientem z jednoczesnym utrzymywaniem głównego kierunku działalności technicznej firmy, - rozwój, obsługę i ulepszanie procesu wytwarzania produktu tak, by zapewnić wysoką jakość, - udoskonalenie kontaktów z klientem prowadzących do ulepszenia sprzedawanych produktów oraz ich ewentualnej naprawy tak, by ostatecznie zwiększyć produktywność firmy Nash.

Organizacja posiada wysoką świadomość badania potrzeb klienta oraz rozwiniętą sieć kontaktów z rynkiem. Personel techniczny jest wysoko zmotywowany i utalentowany, posiada ponadto wysokie standardy pracy. Jego liczebność ostatnio szybko wzrosła i planuje się, że do końca tego roku osiągnie liczbę 50 osób.

Funkcja techniczna jest obecnie skoncentrowana na:

- Kontaktach z użytkownikami produktu firmy
- Dalszym rozwoju funkcji technicznej
- Rozwoju Systemu Wspomagania Klienta
- Użyciu odpowiednich nowoczesnych technologii
- Aktywnym rozwoju nowych standartów technicznych oraz standartów pracy
- Pracy nad wzrostem konkurencyjności firmy

Spodziewane rezultaty pracy na stanowisku wice prezesa d/s technicznych w czasie następnych 12 - 18 miesięcy:

- Realizacja planów projektów oprogramowań
- Wypracowanie metod ulepszających aktualne produkty (Systemy Zarządzania Informacjami o Produkcji - SZIP)
- Opracowanie procesu zapewniającego wczesne usuwanie usterek
- Osiągnięcie certyfikatu ISO 9000
- Wypracowanie planu produkcji oprogramowania do PC w modułach, które mogą być pojedynczo zakupione i zastosowane niezależnie od siebie

WYMAGANIA

Wybrany kandydat/ka powinien/a posiadać bardzo solidne wykształcenie techniczne oraz doskonale wycucie rynku odnośnie potrzeb klientów w zakresie oprogramowania, szczególnie w przemyśle przetwórczym. Powinien (powinna) posiadać przynajmniej jeden stopień naukowy z zakresu: matematyki lub informatyki, elektroniki lub fizyki. Powinien/a znać języki C oraz C++ , a ponadto znać systemy operacyjne VMS, UNIX lub MS - Windows, a także projektowanie lub użytkowanie aplikacji baz danych. Osoba ta powinna posiadać także wiedzę techniczną i produkcyjną oraz umiejętność współpracy z klientami, jak i wydziałami marketingu oraz wsparcia klienta. Chociaż osoba ta powinna rozumieć kwestie techniczne, nie będzie musiała zarządzać samymi wdrożeniami.

Wybrany kandydat/ka powinien posiadać w swym dorobku duże, złożone, wielodyscyplinarne projekty oprogramowania oraz doskonałą przeszłość w związku z zarządzaniem podobnymi projektami. Powinien być to znakomity menedżer motywujący ludzi do pracy, posiadający także doskonale umiejętności komunikacyjne. Pracownicy w jego (jej) wydziale powinni być zadowoleni, produktywni oraz znakomicie pracujący w grupie. Osoba ta powinna delegować wykonawstwo prac technicznych, ale jednocześnie być wystarczająco zaangażowana w wykonawstwo by móc ocenić ryzyko zastosowania różnych podejść w szczególnie skomplikowanych projektach. Jako osoba zorientowana na proces powinna wspierać rozwój, wdrożenie, obsługę i ulepszenie procesu rozwojowego firmy.

WYNAGRODZENIE

Zasadnicze elementy wynagrodzenia i czynników motywacyjnych to pensja, premia, akcje, dodatkowe korzyści i prestiż wynikający z uczestnictwa w rozwoju firmy będącej w międzynarodowej czołówce danej branży (dziewiąta pozycja pod względem dochodów). Płaca podstawowa i premia będą stanowić główne elementy wynagrodzenia. Istnieje możliwość znacznego awansu płacowego.

WZORZEC SUKCESU ZAWODOWEGO
WICE PREZES, SPRZEDAŻ I MARKETING ⁴²

POJ - GENERAL

Poranguj niżej wymienione elementy sukcesu zawodowego używając następującej skali:

M - musi posiadać

D - dobrze byłoby gdyby posiadał/a

N - nie musi posiadać

Doświadczenie

- Budowanie / kierowanie zespołami sprzedaży i marketingu
- Bliska współpraca z działem marketingu, działem badawczo - rozwojowym, działem zasobów ludzkich, działem technicznym, etc.
- kontrola, branie odpowiedzialności za rezultaty pracowników wykonawczych
- obsługa klienta, wspomaganie, szkolenie pracowników w firmie klienta

- Śledzenie nowości komputerowych oraz nowości w oprogramowaniach typu 'systemy baz danych'
- Doświadczenie w sprzedaży dla firm notowanych w FORTUNE
- Programowanie i przewidywanie wielkości sprzedaży / sprzedaż zgodna z przewidywaniami
- Sprzedaż PROD i marketing

- Praca w małych i prężnie rozwijających się firmach
- PC, komputery, stacje, systemy peryferyjne oraz systemy podstawowe
- Zarządzanie 'w imieniu zwierzchnika'
- Rozwój strategii, usprawnień i wdrożenia

⁴² / Przygotowywany przez rekrutanta i akceptowany przez klienta. Klient i/lub zespół rekrutacyjny wypełnia przygotowany kwestionariusz, który następnie po przeanalizowaniu go przez rekrutanta staje się narzędziem w rekrutacji kandydatów.

Osobowość

- Lider wykonawczy
- Wymagający i kładący nacisk na zadania
- Budujący zespoły, lider zespołowy
- Dobrze komunikujący się z pracownikami

- Skoncentrowany na codziennej pracy ale i postrzegający całość działania firmy
- Podejmujący samodzielnie decyzje ale i potrafiący przyznać się do błędu
- Posiada poczucie humoru / lubi pracowników
- Permanentnie się doksztalca

- Odważny w zakresie przeprowadzania zmian
- Doradca i trener członków własnego zespołu
- Obsługa klienta / trening / zorientowany na satysfakcję klienta

- Umiejętności społeczne; motywujący; wysłuchujący pracowników
- Delegujący władzę
- Szybko uczący się

Podejmując jakiegokolwiek poszukiwanie należy:

- Konsultować z klientem zakres obsadzanej pozycji, oczekiwania, profesjonalną charakterystykę pożądaných kandydatów. Przygotowywać Profil Pozycji i Wzorzec Sukcesu Zawodowego, który klient ostatecznie zatwierdzi by zapewnić identyczne rozumienie wymogów pozycji i pożądaných kwalifikacji kandydata. Przygotować także Schemat Czasowy Poszukiwań.
- **Pracować nad lokalizacją firm**, identyfikacją kandydatów, kontrolą dokumentów i referencji oraz ocenić kandydatów, również tych wskazanych przez klienta.
- **Ocenić** kandydatów przy pomocy pogłębionych wywiadów. Sprawdzimy referencje przeszłych i obecnych zwierzchników, podwładnych oraz współpracowników kandydata. Wykształcenie i uzyskane certyfikaty powinny być przez nas sprawdzone i potwierdzone.
- **Prezentować** wybranych kandydatów poprzez pisemne oraz ustne raporty. Zawsze informujemy klienta o silnych stronach oraz wadach kandydatów. Naszym celem jest zakończenie poszukiwań sukcesem.
- **Planować terminy wywiadów** kandydatów z klientem.
- **Konsultować** z klientem wybór kandydata oraz przygotować propozycję wynagrodzenia kandydata.
- **Pomagać, jeśli to konieczne, w negocjacjach ostatecznej umowy o pracę** z wybranym kandydatem.
- **Monitorować i doradzać** klientowi oraz wybranemu kandydatowi w czasie jego adaptacji do nowej firmy.
- **Kontaktować się ze wszystkimi kandydatami**, którzy uczestniczyli w procesie, ale nie zostali wybrani, by zapewnić i utrzymać dobre wspomnienie o firmie klienta.
- **Dostarczać periodycznie raportów** o postępach w procesie rekrutacji.

⁴³ / Prezentowana klientowi w fazie wstępnych negocjacji lub przygotowywania strategii poszukiwań.

ROLA KLIENTA W PROCESIE REKRUTACJI I SELEKCJI ^{44/}

Klient odgrywa bardzo ważną rolę w procesie rekrutacji. By zapewnić zatrudnienie najlepiej wykwalifikowanego kandydata powinien on przyjąć na siebie odpowiedzialność za kilka kwestii:

1. **Dostarczać informacji** i ważnych dokumentów (np. danych finansowych i planów rozwojowych firmy) by umożliwić konsultantowi zrozumienie historii firmy, jej struktury, celów, wartości i kultury organizacyjnej.
2. Informować konsultanta o sprawach ważnych dla danego poszukiwania, które powinny być utrzymywane w **tajemnicy**.
3. **Informować konsultanta na bieżąco o wszelkich zmianach**, które mogłyby mieć wpływ na charakterystykę stanowiska pracy, jak np.: zakup nowej firmy, podział firmy lub wszelkie reorganizacje, etc.
4. **Dostarczać konsultantowi informacji zwrotnych** odnośnie przedstawianych przez niego informacji o kandydacie, rekomendacji, etc.
5. **Sprawnie i szybko przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne** z przedstawianymi kandydatami.
6. **Dostarczać kandydatom wszystkich niezbędnych informacji** tak, by mogli podjąć prawidłową decyzję odnośnie ich przyszłej kariery zawodowej.
7. **Podjąć decyzję o zatrudnieniu najbardziej odpowiedniego kandydata**. Konsultant może zidentyfikować kandydata i zarekomendować go, jednak ostateczna decyzja należy do firmy klienta.
8. **Przygotować pracowników firmy na przyjęcie nowego pracownika** oraz pomóc zatrudnionemu kandydatowi w szybkiej adaptacji do nowego środowiska.

⁴⁴ / Dokument prezentowany klientowi w fazie wstępnych negocjacji lub przygotowywania strategii poszukiwań.

Podjęcie odpowiedzialności za wyżej wymienione kwestie zapewni klientowi dobrą współpracę z firmą konsultingową, a w konsekwencji doprowadzi do sukcesu w poszukiwaniach najbardziej odpowiedniego kandydata oraz w jego przyszłej pracy.

LIST POTWIERDZAJĄCY WARUNKI OFERTY POSZUKIWAŃ

(list ten wysłany został przez rekrutanta do klienta)

8 Wrzesień, 1995

George Randall
Gentox
1893 Second Street
San Jose, Ca., 95 141

Drogi George,

Dziękuję bardzo za fax. Jestem bardzo zadowolony z naszego spotkania we wtorek i wdzięczny za pełne i wyczerpujące informacje. Cieszę się bardzo z możliwości przeprowadzenia omawianego przez nas poszukiwania. Proponuję Ci zatem następujące pięć punktów do aprobaty.

1. Rachunek pierwszej zaliczki (retainer) będzie wysłany do Ciebie zgodnie z naszymi wcześniejszymi rozmowami.
 2. Następną ratę opłaty zostanie przez Ciebie przesłana po 45 dniach od daty naszego wstępnego uzgodnienia; pod warunkiem przedstawienia przeze mnie jednego lub więcej kandydatów.
 3. Następną część opłaty wniesiona zostanie po 75 dniach od momentu naszego wstępnego uzgodnienia pod warunkiem, że postępowanie w poszukiwaniach osiągnie stadium końcowe.
 4. Ostatnią część opłaty, dopełniająca całość uzgodnionej przez nas sumy (o wysokości 25% rocznego wynagrodzenia zatrudnionego menedżera oprogramowania), zostanie wniesiona po zatrudnieniu przedstawionego przeze mnie kandydata. Fakturę ostatniej opłaty wyślę w dniu rozpoczęcia pracy przez kandydata w Gentox i oczekuję, że otrzymam wspomnianą należność w ciągu 30 dni od daty wysłania faktury. Jeśli powyższy plan zostanie zrealizowany zgadzam się na minimum 30 dni pomiędzy trzecią a czwartą ratą.
- Biorąc pod uwagę presję czasu wynikającą z potrzeby zatrudnienia powyższego pracownika proponuję, że w przypadku jeśli kandydat zostanie zatrudniony wcześniej niż to uzgodniliśmy,

opłata zostanie podzielona na dwie raty. Pierwsza zostanie wniesiona w 30-stym dniu od momentu rozpoczęcia poszukiwania, a druga w 60-tym dniu od daty rozpoczęcia poszukiwania.

5. Jeśli kandydat odejdzie z Gentox w terminie nie dłuższym od 90-ciu dni od daty rozpoczęcia pracy, podejmuję się znaleźć innego kandydata bez żadnych dodatkowych opłat. Gwarancja powyższa nie stosuje się do sytuacji, jeśli kandydat odejdzie z Gentox z powodu reorganizacji, zwolnień grupowych lub problemów finansowych firmy.

Mam nadzieję, że powyższe punkty zostaną przez Ciebie zaakceptowane. Jeśli tak, proszę Cię o złożenie poniżej podpisu. Po otrzymaniu kopii podpisanego listu natychmiast rozpocznę poszukiwanie! Czekając na odpowiedź,

z wyrazami szacunku,

Christopher Miller

Zatwierdzono

Data

**DEKLARACJA ZASAD ETYCZNO - ZAWODOWYCH DORADZTWA
PERSONALNEGO W ZAKRESIE POSZUKIWANIA I SELEKCJI KADR W POLSCE**

Załącznik Nr 4

*do Uchwały Nr 2/97
Zarządu Stowarzyszenia
Doradców Personalnych
z dnia.....1997r.*

**Do Zarządu
Stowarzyszenia
Doradców
Personalnych
ul. Wspólna 62
00 - 684 Warszawa**

DEKLARACJA

**przestrzegania zasad wykonywania zawodu
doradcy personalnego przez członka wspierającego
Stowarzyszenia Doradców Personalnych**

Zważywszy, że

doradztwem personalnym w pojęciu Stowarzyszenia Doradców Personalnych jest odpłatne świadczenie usług doradczych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej, wykonywane w oparciu o zasadę poufności,

oraz, że

za działalność w zakresie doradztwa personalnego nie może być uznane wykonywanie czynności z zakresu pośrednictwa pracy na podstawie upoważnienia Krajowego Urzędu Pracy w rozumieniu art. 37 ustawy z dnia 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu,

firma.....z siedzibą w deklaruje niniejszym, że w przypadku nabycia członkostwa zwyczajnego Stowarzyszenia Doradców Personalnych działalność w zakresie doradztwa personalnego wykonywać będzie przy zachowaniu wszystkich następujących zasad:

1. Naczelną zasadą doradztwa personalnego w zakresie poszukiwania i selekcji kadr jest troska o ochronę interesów klienta i kandydata na każdym etapie współpracy.
2. Działalność w zakresie doradztwa personalnego prowadzona jest z zachowaniem pełnej poufności co do informacji otrzymywanych od klienta i kandydata.

3. Informacje przekazywane są wewnątrz firmy doradztwa personalnego w ograniczonym stopniu, niezbędnym z punktu widzenia prawidłowego wykonania zlecenia.
4. Informacje te w żadnym wypadku, drogą pisemną, ustną lub inną, formalnie lub nieformalnie, nie są przekazywane poza firmę doradztwa personalnego, chyba że firma uzyskała na to zgodę osoby, od której informacja pochodzi (klienta lub kandydata).
5. Doradca personalny ustala w porozumieniu z klientem jakie, i na jakim etapie poszukiwania i selekcji, informacje o firmie klienta mogą być przekazywane kandydatom uczestniczącym w procesie selekcyjnym, a także - jakie informacje mogą być ujawnione w ogłoszeniu prasowym w związku z tym procesem.
6. Doradca personalny uprzedza kandydata, jakiego rodzaju informacje o nim zostaną przekazane klientowi.
7. Doradca personalny nie może zwracać się o wyrażenie opinii i referencji dotyczących kandydata bez jego wiedzy i upoważnienia.
8. Doradztwo personalne w zakresie poszukiwania i selekcji kadr prowadzone jest zgodnie z zasadą obiektywności. Rekomendacje dokonywane są w oparciu o najlepsze, będące w dyspozycji doradcy metody, a jedynym ich kryterium jest zgodność charakterystyk kandydata z wymaganiami stanowiska określonymi przez klienta.
9. Firma doradztwa personalnego prowadząc poszukiwania i selekcję kadr nie podejmuje działań naruszających interesy klienta jako pracodawcy. W szczególności firma doradztwa personalnego zobowiązuje się:
 - a) nie prowadzić rekrutacji kandydatów spośród pracowników klienta, którzy zostali u niego zatrudnieni w wyniku rekomendacji dokonanej przez doradcę;
 - b) nie prowadzić rekrutacji kandydatów spośród innych pracowników klienta w czasie realizacji dla niego zlecenia na poszukiwanie i selekcję kadr oraz co najmniej przez okres jednego roku od zakończenia realizacji ostatniego takiego zlecenia;
 - c) w przypadku, gdy kandydat przystępuje do procesu selekcyjnego z własnej inicjatywy, o ile prowadzi to do uchybienia zasadom opisanym w pkt. a) i b), powinien zostać z niego wyłączony z podaniem przyczyn. Doradca w porozumieniu z kandydatem może jednak wystąpić do pracodawcy kandydata (byłego klienta) o zgodę na uczestnictwo kandydata w selekcji z uwzględnieniem zasad poufności opisanych w pkt.2-7 niniejszej Deklaracji.
10. Firma doradztwa personalnego prowadzi poszukiwanie i selekcję kadr na podstawie pisemnej umowy z klientem.
11. Wynagrodzenie firmy doradztwa personalnego zostaje określone w umowie z klientem jako należne z tytułu dołożenia przez firmę doradztwa personalnego należytej staranności przy wykonywaniu usługi. Usługa doradztwa personalnego jest rozliczana etapami, w miarę postępu świadczonej usługi, stosowanie do postanowień umowy z klientem. Usługa doradztwa personalnego nie może być wynagradzana na zasadzie „success fee”, co oznacza, że firma doradztwa personalnego nie może podjąć się wykonywania usługi bez uprzedniego otrzymania części wynagrodzenia.

12. Podstawą do współpracy jest sprecyzowany wspólnie z klientem profil poszukiwanego kandydata i sposób realizacji zlecenia. Zmiana istotnych elementów tego profilu może być podstawą do renegotjacji umowy z klientem. Dążąc do pełnego wywiązania się z warunków umowy doradca przyjmuje jako priorytet spełnienie wymagań klienta dotyczących profilu poszukiwanego kandydata oraz sposobu realizacji zlecenia.
13. Firma doradztwa personalnego zobowiązuje klienta w umowie do poszanowania określonych w niej zasad współpracy, a także do zachowania pełnej poufności co do jej warunków oraz innych informacji uzyskanych w toku współpracy, a dotyczących firmy doradczej oraz przedstawionych przez nią kandydatów. W szczególności, za niedopuszczalne uważa się udostępnienie osobom trzecim dokumentów przekazanych klientowi przez firmę doradczą, a dotyczących tej firmy (oferta, raport, materiały informacyjne, itp.) lub prezentowanych przez nią kandydatów.
14. Firma doradztwa personalnego oczekuje, że pozycja stanowiska w hierarchii firmy klienta oraz warunki zatrudnienia na tym stanowisku nie ulegną zmianie w czasie realizacji zlecenia ani po jego zakończeniu w sposób odbiegający niekorzystnie od treści oferty przedstawianej kandydatom na to stanowisko.
15. Firma doradztwa personalnego udzieli klientowi gwarancji na czas określony, nie krótszy jednak niż 3 miesiące, zobowiązującej firmę do nieodpłatnego przedstawienia nowych kandydatów na stanowisko, którego obsadzenie było przedmiotem wykonanej usługi, w przypadku rezygnacji klienta z zatrudniania pracownika zaangażowanego w wyniku wykonania usługi lub też rezygnacji pracownika z zatrudnienia u klienta. Gwarancja nie obejmuje jednak przypadków, gdy rezygnacja klienta następuje z innych powodów niż niespełnienie przez kandydata warunków ustalonych przez klienta i określonych w umowie z firmą doradczą. Ponadto gwarancja nie obejmuje przypadku, gdy rezygnacja kandydata z zatrudnienia u klienta spowodowana została przez niespełnienie przez klienta warunków oferty przedstawionej kandydatowi.
16. Firma doradztwa personalnego nie przyjmie zlecenia, którego wykonanie stanowiłoby czyn nieuczciwej konkurencji.
17. Doradztwo personalne w zakresie poszukiwania i selekcji kadr prowadzone jest wyłącznie na zlecenie pracodawców, a nie pracowników, w związku z czym pobieranie od tych ostatnich jakichkolwiek opłat, oczekiwanie świadczeń lub nakładanie na nich jakichkolwiek zobowiązań jest niedopuszczalne.
18. Kandydat ma prawo do uzyskania informacji o celach i metodach procesu selekcyjnego oraz o rezultatach tego procesu.
19. Kandydat ma prawo odmówić poddania się określonej metodzie selekcji. Doradca zobowiązany jest do poinformowania kandydata o konsekwencjach takiej odmowy dla dalszego przebiegu procesu selekcji.
20. W przypadku zastosowania testów psychologicznych w firmach doradczych mogą one być przeprowadzone i interpretowane tylko przez wykwalifikowanych psychologów zgodnie z zasadami przyjętymi przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

21. Firmy doradztwa personalnego zrzeszone w Stowarzyszeniu zobowiązane są do informowania klientów oraz kandydatów o swoim członkostwie w Stowarzyszeniu.
22. W działaniach promocyjnych i w stosunkach z klientami firmy doradztwa personalnego nie będą podejmować żadnych działań, których celem byłoby wytworzenie negatywnego obrazu firm konkurencyjnych.
23. Firmy doradztwa personalnego zrzeszone w Stowarzyszeniu będą współdziałać dla pełnej realizacji zasad określonych w pkt. 1-22 niniejszej Deklaracji, występując wspólnie lub w porozumieniu wobec władz, mediów i innych instytucji życia publicznego.
24. Firmy doradztwa personalnego zobowiązane są zapewnić stosowanie zasad określonych w pkt.1-22 niniejszej Deklaracji przez osoby, którymi posługują się przy wykonywaniu doradztwa personalnego, a które nie są członkami Stowarzyszenia.

Podpisano dnia w

(podpis/y i pieczęć)

Procedury reagowania na nieprzestrzeganie standardów SDP w Polsce

Każdy członek zwyczajny i stowarzyszony zobowiązany jest do realizowania celów Stowarzyszenia określonych w Statucie Stowarzyszenia oraz ścisłego przestrzegania zasad wykonywania zawodu doradcy personalnego, wynikających z przyjętych deklaracji wykonywania zawodu doradcy personalnego oraz zasad etyczno-zawodowych doradztwa personalnego w zakresie poszukiwania i selekcji kadr.

Nieprzestrzeganie standardów oznacza niezgodność działania z postanowieniami Statutu oraz Deklaracji, a w szczególności:

- wykonywanie czynności z zakresu pośrednictwa pracy;
- narażanie na szwank interesów klienta, np. poprzez prowadzenie rekrutacji wśród jego pracowników w trakcie lub w ciągu roku od realizacji zlecenia;
- narażanie na szwank interesów kandydata;
- pogwałcenie zasady poufności;
- przekazywanie życiorysów, wyrażanie opinii i zdobywanie referencji bez zgody kandydata;
- świadczenie usług bez pisemnej umowy z klientem, precyzującej między innymi profil poszukiwanego kandydata;
- praca na zasadzie success fee;
- nieuczciwa konkurencja;
- brak minimum 3 miesięcznej gwarancji dla klienta;
- praca na zlecenie kandydata, odpłatnie lub nieodpłatnie; kreowanie negatywnego obrazu firm konkurencyjnych;
- aktywne prowadzenie rekrutacji w firmach doradztwa personalnego, których pracownicy są członkami zwyczajnymi Stowarzyszenia;
- inne czynności mające negatywny wpływ na postrzeganie zawodu doradcy personalnego i/lub działalności Stowarzyszenia.

Każdy stwierdzony przypadek działań naruszających zasady przyjęte w Statucie oraz Deklaracji będzie szczegółowo analizowany przez powołanego do tego celu członka Zarządu w formie rozmów bezpośrednich z zainteresowanym w celu wyjaśnienia przyczyn i zakresu nieprawidłowości działania członka SDP.

W okresie początkowym działania Stowarzyszenia dużą wagę przywiązywać się będzie do upowszechniania i wyjaśniania istoty zasad zawartych w Regulaminie i Deklaracji.

W przypadku niemożności osiągnięcia porozumienia podczas rozmów wyjaśniających zastosowanie znajdą postanowienia zawarte w Regulaminie, Część III.

Zasady postępowania członków Stowarzyszenia Doradców Personalnych w przypadkach rekrutacji pracowników zatrudnionych w innych firmach, będących członkami Stowarzyszenia Doradców Personalnych w Polsce

1. Członkowie Stowarzyszenia Doradców Personalnych zobowiązują się nie prowadzić z własnej inicjatywy aktywnych poszukiwań wśród pracowników innych firm będących członkami Stowarzyszenia.
2. W przypadku inicjatywy ze strony pracownika jednej z firm będącej członkiem Stowarzyszenia i zamiaru złożenia tej osobie oferty przez firmę, potencjalny nowy pracodawca odbiera od kandydata oświadczenie na piśmie o tym, iż jego ewentualne przejście do konkurencyjnej firmy nie stanowi złamania jakiegokolwiek z postanowień umowy o pracę z dotychczasowym pracodawcą oraz nie będzie stanowiło naruszenia zasad uczciwej konkurencji; w szczególności nowy pracownik przez okres sześciu miesięcy od daty zatrudnienia w nowej firmie nie będzie korzystał z kontaktów jakie nawiązał z klientami w okresie zatrudnienia u dotychczasowego pracodawcy. Fakt otrzymania aplikacji od pracowników innych firm - członków SDP, bądź podjęcia kontaktu z aplikującym pracownikiem zostaje zachowany w pełnej poufności.

LISTA FIRM, Z KÓRYCH WYWODZĄ SIĘ CZŁONKOWIE STOWARZYSZENIA DORADCÓW PERSONALNYCH.

	Nazwa firm	Ulica	Miasto
1.	Antal International	ul. Tamka 38	00-355 Warszawa
2.	ADIA	ul. Marszałkowska 82	00-517 Warszawa
3.	Bigram S.A.	ul. Etiudy Rewolucyjnej 48	02- 643 Warszawa
4.	Boyden International	ul. Al.Ujazdowskie 8 m. 15	00-478 Warszawa
5.	Coopers & Lybrand	ul. Mokotowska 49	00-915 Warszawa
6.	Eastnet/Horton International	ul. Nowogrodzka 62 B/30	02-002 Warszawa
7.	Hill International	ul. Al. Solidarności 93	00-144 Warszawa
8.	Instytut Promocji Kadr	ul. Nowy Świat 49	00-042 Warszawa
9.	Korn/Ferry Carre/Orban Int.	ul. Hoene-Wrońskiego 7	00-434 Warszawa
10.	Naj International	ul. Puławska 12a m. 5	02-566 Warszawa
11.	H.Neuman Management Consultant	ul. Mokotowska 61/17	00-542 Warszawa
12.	Personnel	ul. Hoża 66/68, pok.226	00-682 Warszawa
13.	Personnel Select	ul. Pl. Konstytucji 6/51	00-550 Warszawa
14.	PMC International	ul. Lwowska 3/5	00-660 Warszawa
13.	Recruitment International	ul. Chałubińskiego 8 pok.38	00-613 Warszawa
16.	SMG/KRC Search & Selection Cons.	ul. Foksal 21	00-372 Warszawa
17.	Szostek & Partners/AMROP Int.Poland	ul. Al.Niepodległości 221/5	02-087 Warszawa
18.	Ward Howell Euroselect Poland	ul. Polna 50	00-644 Warszawa
19.	Ernst & Young MCS Sp. z o.o.	ul. Wspólna 62	00-684 Warszawa
20.	Idea Test sp. z o.o.	ul. Rajców 9	00-220 Warszawa
21.	Towarzystwo Konsultantów i Doradców	ul. Wspólna 62	00-684 Warszawa
22.	Profesja s.c.	ul. Słowicza	02-170 Warszawa

