

Rekrutacja i selekcja nie tylko w czasach SARS-CoV-2

Purpurowy Informator

16 Czerwiec 2020



Purpurowy Informator Źródło cennych informacji

„Mistrzowskie zespoły wykute
w czasach pandemii”.

Z przyjemnością prezentujemy kolejną edycję „Purpurowego Informatora”, czyli cyklu analiz, w którym omawiamy ważne dla przedsiębiorców zagadnienia. Tym razem koncentrujemy się na aspektach związanych z budowaniem zespołów w ogromnie niepewnych i zmiennych czasach.

Pierwszy spośród aż pięciu informatorów naszego cyklu pt. **„Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii”**, rozpoczynamy niniejszą publikacją. Wojciech Chromik omawia w niej złożone i wielowątkowe zagadnienia dotyczące dwóch, nierozzerwalnie powiązanych obszarów: rekrutacji i selekcji kandydatów. Omówienie jest wzbogacone licznymi przykładami i wykresami oraz uwzględnia kontekst dotyczący realizacji procesu także w dobie pandemii koronawirusa.

W kolejnych informatorach bieżącego cyklu poruszymy również ważne, co aktualne zagadnienia. W numerze drugim: jak przeprowadzić onboarding, także zdalnie. W numerze trzecim: w jaki sposób dokonać skutecznej i stosunkowo „bezbolesnej” reorganizacji zasobów kadrowych oraz ich mikro-przeglądu. Czwarta z kolei publikacja będzie poświęcona liderom oraz temu, w jaki sposób powinni prowadzić swoje zespoły, by utrzymywać je w doskonałej, mistrzowskiej formie. W ostatnim informatorze skupimy się na stricte „miękkich” aspektach HR, tj. dbałości o kondycję psychiczną zespołów funkcjonujących w dobie pandemii oraz po niej.

Serdecznie zapraszamy do lektury oraz dzielenia się z nami Państwa spostrzeżeniami.

Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Sukces każdej organizacji jest ściśle związany z jakością jej pracowników

Zdobycie odpowiednich talentów jest ważnym wyzwaniem dla każdej firmy. W trudnych czasach przedsiębiorcy dodatkowo stają przed koniecznością rewizji swoich strategii personalnych i ponownej odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jakiego rodzaju ludzi chcę przyciągnąć do firmy?
- Jaki komunikat o firmie i stanowisku przekazać kandydatom (rynkowi)?
- Jak dotrzeć do docelowych osób?
- Jak ocenić, czy kandydaci pasują do naszej organizacji?
- Jak ich zatrzymać na dłużej?

Zarządzanie talentami jest krytyczną kwestią dla większości przedsiębiorstw. Skuteczne zarządzanie kadrami opiera się na kilku kluczowych elementach:

- właściwym systemie selekcji,
- dobrze zaprojektowanym onboardingu,
- skutecznym mentoringu i ścieżce rozwoju.



Trzeba jednak pamiętać, że wszystko ma swój początek w rekrutacji. Tylko dobrze zaprojektowana i poprowadzona rekrutacja daje szansę na rozwinięcie uprzednio starannie wyłuskanych talentów!

Żeby podołać temu wyzwaniu, trzeba – prócz właściwego ułożenia procesów – uwzględnić także perspektywę kandydata. Ponadto tak zaplanować przesłanie, by zapewniło zainteresowanie kandydatów o najwyższych kwalifikacjach.

Rekrutacja

Miarą wartości firmy jest jakość jej kadr

Kluczem do stworzenia odpowiedniej struktury procesu rekrutacji, jest udzielenie właściwych odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie kroki należy wykonać w procesie?
2. Kto za jakie kroki będzie odpowiadał?
3. Kiedy każde zadanie powinno zostać zakończone (przynajmniej w przybliżeniu)?

Prowadzenie procesów rekrutacyjnych w sposób zdalny jest szczególnie ważne właśnie teraz, gdy firmy, ze względu na globalny kryzys wywołany wirusem SARS-CoV2, muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne do rzeczywistości pracy zdalnej. Dotyczy to nie tylko globalnych organizacji.

Zdalna rekrutacja obejmuje wszystkie elementy procesu, takie jak:

- pozyskiwanie kandydatów do pracy,
- przeprowadzanie wywiadów,
- selekcję kandydatów,
- zatrudnianie pracowników,
- onboarding.

Bez względu jednak na to, w jaki sposób prowadzimy rekrutację (zdalnie czy tradycyjnie), by osiągnąć sukces w postaci pozyskania i zatrudnienia właściwych ludzi, potrzebny jest dobry plan. Opracowanie takiego planu w postaci ustrukturyzowanego procesu rekrutacji umożliwia utrzymanie porządku i sprawnego funkcjonowania, nawet w przypadku rekrutacji zdalnych.

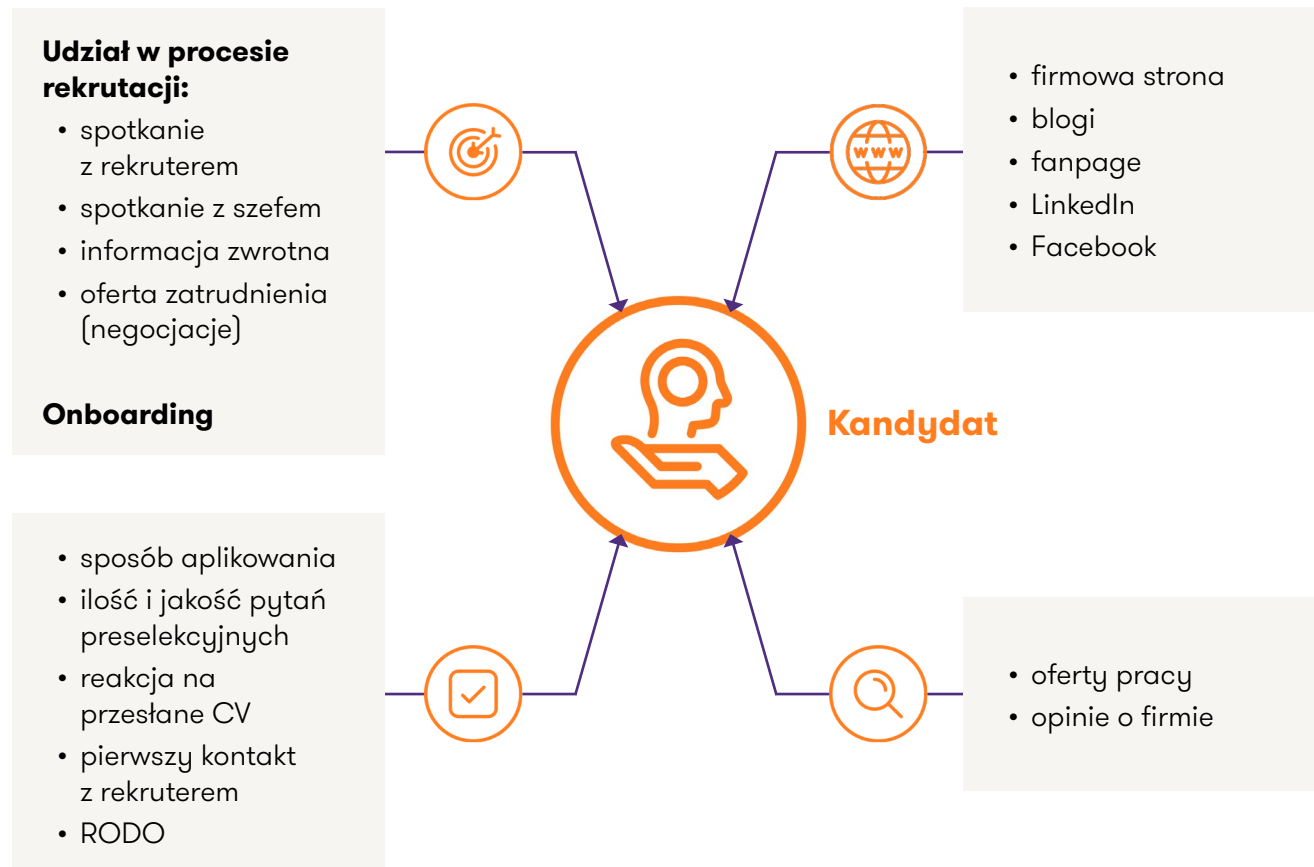
Jakie korzyści zapewnia dobry plan?

Pomaga zwiększyć spójność wywiadów, ogranicza ryzyko stronniczości, zapewnia odpowiedni przepływ informacji między uczestnikami procesu i – co nie szalenie ważne w obecnych czasach – zapewnia kandydatom lepsze doświadczenia (candidate experience).



Złoty Graal rekrutacji

Candidate Experience



Obecnie Złotym Graalem rekrutacji jest Candidate Experience (CE).

Na właściwe CE składają się doświadczenia i wrażenia kandydata z całego procesu rekrutacji.

CE obejmuje wszystkie sytuacje, w jakich osoba poszukująca pracy ma styczność z firmą.

Począwszy od etapu przeglądania witryny internetowej, czytania opinii o firmie, udziału w targach pracy, przez udział w samym procesie rekrutacji (tj. wysłanie CV, kontakty z rekruterem, rozmowy rekrutacyjne, etapy selekcji), aż po proces zatrudnienia i wdrożenia kandydata już jako pracownika.

Zaangażowanie stron na różnych etapach

Im wyższy etap rekrutacji, tym wyższe oczekiwania

Poziom zaangażowania kandydatów w proces rekrutacji jest różny na różnych etapach. W sposób naturalny na każdym etapie zaangażowanie to powinno rosnąć.

66 W tym samym czasie rosną też oczekiwania kandydata w stosunku do pracodawcy!

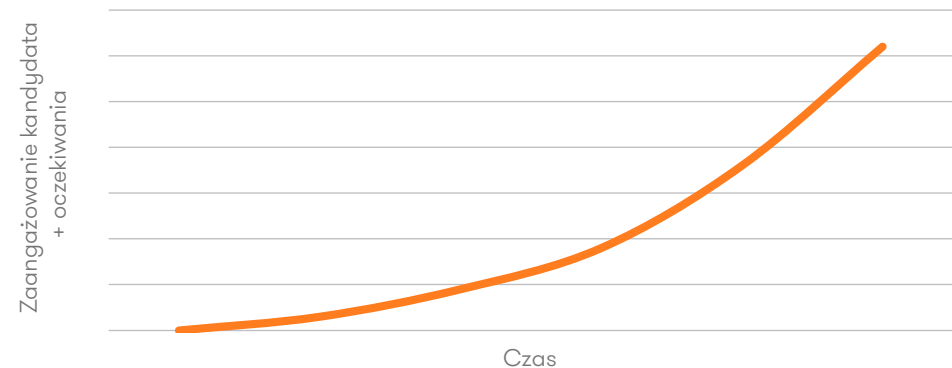
Równocześnie, z oczywistych względów, wartość kandydatów dla pracodawcy na różnych etapach rekrutacji także ma zmienny charakter. Im niższy etap, tym większa część aplikacji zostaje odrzucona (nie spełniają wymagań). Ci kandydaci stanowią niską wartość dla pracodawcy, ale skala i zasięg opinii tych kandydatów są bardzo duże! Na wszystkich etapach warto zadbać o ich właściwy candidate experience. Na kolejnych etapach selekcyjnych kandydaci z reguły już spełniają przynajmniej większość wymagań pracodawcy, co zwiększa ich wartość dla firmy. Odpowiednia komunikacja może mieć znaczenie w przyszłości.

Czego przede wszystkim oczekują kandydaci od rekruterów?

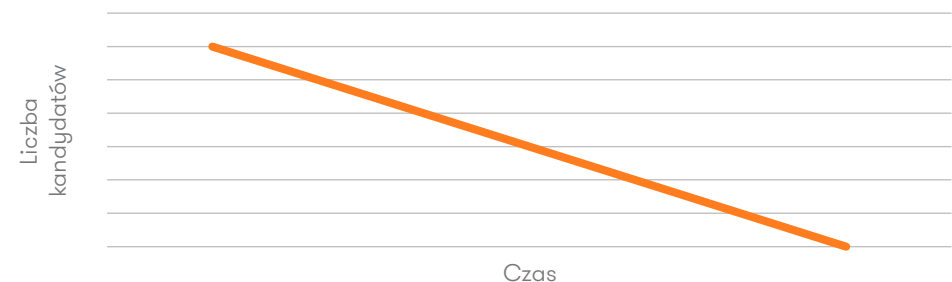
Stałego kontaktu i przekazywania informacji – nawet, gdy są one negatywne. Jak wynika z badań, aż 9 na 10 badanych specjalistów chce poznać powody odrzucenia aplikacji (przynajmniej na jednym z etapów rekrutacji). Aż 8 na 10 liczy na to, że informacja zwrotna będzie zawierała ocenę doświadczenia zawodowego i kompetencji (badanie „Candidate Experience” eRecruiter 2019).

Zatem zdolność udzielania informacji zwrotnej osobom, które nie otrzymały zatrudnienia, to ważny element budowania opinii o firmie wśród kandydatów.

Zmiana oczekiwań i zaangażowanie kandydata w trakcie procesu rekrutacji



Liczba kandydatów w trakcie procesu rekrutacji



Złote zasady komunikacji z kandydatami

Wyjątkowa waga informacji zwrotnej

Forma i treść komunikatów kierowanych do kandydatów musi być dostosowana do ich poziomu zaangażowania w proces rekrutacji.

Na początku istotna jest **informacja o statusie aplikacji** w ramach trwającego procesu (złożona, rozpatrywana, odrzucona).

Następnie, na poszczególnych etapach rekrutacji powinna być coraz bardziej szczegółowa. W przypadku odrzucenia aplikacji, warto w informacji zwrotnej uwzględnić powody takiej decyzji.

Cennych kandydatów najlepiej zachęcić do udzielenia **zgody w przypadku kolejnych procesów rekrutacji**. Dobrą praktyką jest przeprowadzenie krótkiego **badania opinii kandydatów** po zakończonym procesie rekrutacji.

Odpowiednia polityka komunikacyjna oraz procedury w zakresie przetwarzania danych osobowych (RODO) mogą zaowocować w przyszłości.



Ułożenie procesu rekrutacji

Kolejne etapy pracy rekrutera



Etap 1

określenie potrzeb rekrutacyjnych,
przygotowanie/rewizja opisu stanowiska,
zdefiniowanie kompetencji



Etap 2

opracowanie planu rekrutacji:
wybór metod rekrutacyjnych,
dobór źródeł poszukiwań,
opracowanie komunikacji,
dobór osób odpowiedzialnych za realizację planu;
timing



Etap 3

poszukiwania,
short lista,
selekcja



Etap 4

złożenie propozycji zatrudnienia,
negocjacje,
zatrudnienie



Etap 5

wdrożenie do pracy,
onboarding

Najczęstsze błędy rekrutacyjne...

...i problemy rekruterów

Na każdym etapie procesu rekrutacji może pojawić się błąd, który zniweczy dotychczasowe wysiłki.

Do najczęstszych wpadek należą:

1. Niewłaściwie sprecyzowane potrzeby rekrutacyjne.
2. Nieadekwatne nazwy i opisy stanowisk w stosunku do potrzeb.
3. Zbyt długi proces rekrutacyjny (kandydaci w międzyczasie rezygnują z uczestnictwa).

Z kolei osoby prowadzące procesy rekrutacyjne często napotykają na następujące problemy:

1. Zbyt mała liczba wystarczająco dobrych kandydatów w procesie.
2. Nieprzyjęcie oferty pracy przez wyselekcjonowanego kandydata.
3. Wybrany kandydat ostatecznie nie pojawia się w pracy.



Jak zaradzić niekorzystnym sytuacjom?

Problem	Możliwe rozwiązanie
Niewłaściwie sprecyzowane potrzeby rekrutacyjne.	Rewizja opisów stanowisk/profilu kandydata. Większa współpraca HR z menedżerami liniowymi (opisy stanowisk, plany rekrutacyjne). Współpraca z zewn. specjalistą.
Dofinansowanie do wynagrodzenia otrzymywane przez pracodawcę	Opracowanie opisów stanowisk na podst. dogłębnej analizy potrzeb firmy. Zaangażowanie menedżerów liniowych. Współpraca z zewn. specjalistą.
Dofinansowanie do składek ZUS pracodawcy	Opracowanie planu rekrutacji o możliwie najmniejszej liczbie etapów. Rygorystyczne przestrzeganie timingu przyjętego planu rekrutacji. Współpraca z menedżerami liniowymi (gł. nad wzrostem ich zaangażowania). Lepsza komunikacja z kandydatami, zwłaszcza przy relatywnie długim procesie rekrutacji. Rewizja kolejnych szczebli (etapów) rekrutacji i selekcji.
Dofinansowanie łącznie	Przejrzenie oferty i zakresu obowiązków pod kątem ich atrakcyjności dla kandydatów. Rewizja źródeł pozyskiwania kandydatów. Włączenie rekomendacji pracowniczych (system poleceń). Uruchomienie poszukiwań direct search. Współpraca z zewnętrznym rekruterem lub agencją.
Całkowity koszt zatrudnienia pracownika	Dokładna analiza przyczyn odrzucenia oferty (komunikacja z kandydatem). Rewizja oferty.
Koszt pracodawcy	Utrzymywanie własnej bazy kandydatów. Sięgnięcie do kandydatów rezerwowych (o ile tacy istnieją).

Czy na pewno wiesz, kogo potrzebujesz?

Waga analizy potrzeb i precyzji opisów



Wciąż zbyt często zdarzają się sytuacje z których wynika, że firmy de facto nie wiedzą, kogo potrzebują.

Pojawia się wtedy pokusa, by nieco na siłę posłużyć się benchmarkiem rynku, zamiast przyjrzeć się dokładnie i przeanalizować, jakie konkretne kompetencje i doświadczenie są potrzebne na danym stanowisku.

Niebezpieczne może być także uleganie pragnieniu dorzucania kolejnych pożądanych kompetencji – bo mogą się przydać. Zatrudnienie kandydata o zbyt dużych kompetencjach w stosunku do tego, co przewidują jego zwykłe obowiązki, może spowodować jego szybką demotywację. Jeśli firma nie będzie potrafiła ich skutecznie zagospodarować, może to skutkować odejściem takiego pracownika.



Kolejna ważna sprawa dotyczy konstruowania nazw, opisów stanowisk i profilu kandydata.

Są one elementarne i bardzo istotne także w procesie zarządzania ludźmi. W oparciu o nie odbywają się rekrutacje, oceny pracowników, wartościowanie wykonywanej pracy. Dlatego ważna jest dbałość o ich staranne nazwanie, ale także aktualizację.

Zdarza się, że firmy działają w oparciu o opisy stanowisk opracowane przed kilkunastoma laty, podczas gdy realia rynku lub biznesowa praktyka dawno mogły negatywnie zweryfikować zaproponowane nazewnictwo. Warto wykorzystać rekrutację, jako doskonałą okazję do tego, by przejrzeć i zaktualizować opisy stanowisk.

Pytania, które warto sobie zadać

Schemat kluczowych obszarów

Żeby rzetelnie wykonać opis stanowiska, który będzie podstawą do przeprowadzenia skutecznego procesu rekrutacyjnego, potrzebne jest przeanalizowanie danego stanowiska w kilku obszarach.

Można do tego posłużyć się następującym schematem:

Obszar zadań:

Jakie zadania zawodowe będą realizowane na tym stanowisku?

Obszar wiedzy i umiejętności:

Jakie kompetencje w zakresie wiedzy i umiejętności są niezbędne na tym stanowisku? Jakim doświadczeniem i gdzie zdobytym powinien dysponować kandydat, by sprostać wymaganiom?

Obszar zachowań i postaw:

Jakie zachowania i postawa mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu na tym stanowisku?

Ostatni obszar, trzeci, jest najczęściej pomijany przy sporządzaniu opisów stanowisk, ale też w opracowywaniu profilu poszukiwanego kandydata, ze względu na trudności przy właściwym dookreśleniu wymagań.



Ma on jednak bardzo istotne znaczenie w procesie doboru i selekcji kandydatów, a w wielu przypadkach może mieć znaczenie nadrzędne – warunkujące czy dana osoba osiągnie powodzenie na określonym stanowisku.

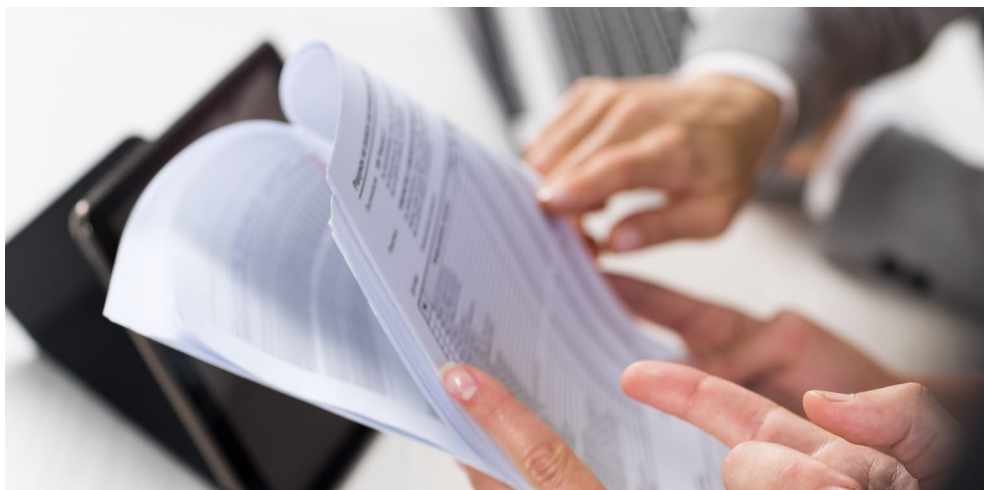
W przypadku tego obszaru w grę wchodzić cechy osobowości kandydata, jego emocje, postawy i motywacje, które nie są tak łatwe do weryfikacji, jak branżowa wiedza czy doświadczenie. A przecież jednym z kluczowych celów procesu rekrutacji powinno być zrozumienie, co naprawdę motywuje kandydata. To menedżer, który będzie z tą osobą pracował, powinien być zainteresowany właśnie odpowiednim ukierunkowaniem motywacji kandydata, bo najprawdopodobniej to zadecyduje o tym, czy postawione cele zostaną zrealizowane. Te kwestie powinny zostać dopracowane i pogłębione w profilu kandydata.

Niezbędne elementy opisu stanowiska

Podczas przygotowywania opisu stanowiska istnieje klasyczny katalog informacji, które należy zawrzeć

Niezbędne elementy opisu stanowiska

1. Informacje podstawowe: nazwa, cel, miejsce w strukturze, poziom zaszerzowania.
2. Wymagane kwalifikacje i doświadczenie.
3. Upoważnienia/uprawnienia oraz zakres odpowiedzialność.
4. Wskaźniki efektywności, zadania i kompetencje.
5. Warunki pracy: narzędzia, zagrożenia, dodatkowe wymogi np. certyfikacyjne, itp..



Równie istotne, jak elementy opisu profilu kandydata, jest określenie przez firmę oferowanego poziomu wynagrodzenia. To, czy informacja na ten temat znajdzie się już na etapie ogłoszenia rekrutacyjnego, zależy od firmy. Nie brakuje zwolenników takiego podejścia, ale (przynajmniej na tę chwilę) nie jest to niezbędne. Choć preferencje pracodawców i rekruterów są podzielone, to jednak dla kandydatów taka informacja z pewnością należy do najważniejszych.

Jeśli pracodawca zdecyduje się na podanie oferowanej kwoty wynagrodzenia już w ogłoszeniu rekrutacyjnym, podczas jego definiowania warto aby skorzystał z dostępnych na rynku informacji publikowanych przez agencje doradztwa personalnego czy z raportów płacowych wyspecjalizowanych firm. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych rozczarowań i konieczności zmiany (obniżenia) oczekiwań wobec kandydatów, co w praktyce może oznaczać konieczność uruchomienia kolejnego projektu rekrutacyjnego.

Rekrutacja on-line

Różnice między tradycyjną formą rekrutacji oraz rekrutacją prowadzoną zdalnie

66

Odpowiednie ułożenie procesu, precyzyjnie opracowany plan rekrutacji, właściwe, spójne pytania, pozwolą zdobyć niezbędną wiedzę o kandydatach zawsze – niezależnie, czy padają zdalnie, czy face to face, w biurze. Niezależnie czy działamy w dobie pandemii koronawirusa, czy np. mamy do czynienia z rozproszoną organizacją.

Wideorozmowy

Na rynku jest dostępnych wiele rozwiązań dedykowanych do wideopojłączeń. Do wyboru są aplikacje darmowe lub płatne, o różnym stopniu zaawansowania i funkcjonalnościach. Istotną kwestią może być zaznajomienie się z daną technologią, tak, by w trakcie rozmowy można było się skupić na sednie omawianych zagadnień, a nie na kwestiach technicznych.

Z oczywistych względów, kandydat też musi mieć dostęp do danej technologii. Dobrą praktyką w tym przypadku jest wysłanie odpowiednio wcześniej zaproszenia na takie spotkanie, co pozwoli ustalić jaką technologię w trakcie rozmowy strony będą się posługiwać. Można się spotkać również z pytaniami ze strony kandydatów o wskazówki dotyczące wirtualnej etykiety spotkania, jak np. ubiór, oświetlenie, sposób ujęcia twarzy.

Korzystając z nowoczesnych narzędzi techniki, warto mieć je pod kontrolą i poddać wcześniejszemu testowi (zarówno sprzęt, jak i połączenie). Na wszelki wypadek dobrze jest mieć w zanadrzu plan „B”, żeby w razie nagłego spadku stabilności połączenia lub jego zerwania, udało się kontynuować rozmowę/wywiad przez telefon. Wystarczy mieć „pod ręką” numer do rozmówcy.

Nie ma jak spotkanie twarzą w twarz

Istotną różnicą w odniesieniu do spotkania face to face, jest pośrednictwo kamery, które zaburza pełen odbiór przekazu. Rama kadru i płaski obraz, odcinają wnikliwego obserwatora od możliwości przyglądania się wielu niuansom podczas rozmowy. Takim, jak na przykład gesty czy sposób usytuowania w przestrzeni. Rzadko dysponujemy obrazem o wysokiej rozdzielczości a słabsza transmisja danych pociąga za sobą spadek jakości przekazywanego obrazu, co powoduje, że można napotkać na trudności nawet w zakresie obserwacji podstawowej mimiki rozmówcy.

To wszystko stanowi ogromne utrudnienie dla rekrutera, ale także stanowi barierę dla tych kandydatów, którzy pewne braki kompetencyjne nadrabiają dobrą prezencją i wysokim stopniem komunikatywności oraz relacyjności.

Wyzwania zdalnej rekrutacji

Oszustwa i napięty grafik spotkań on-line – czy można im zaradzić?



Niewidzialne wsparcie

Ważną kwestią w przypadku rekrutacji on-line, jest ryzyko korzystania przez kandydatów z pomocy osób trzecich w trakcie procesu. Bardziej kreatywne i uzdolnione technicznie osoby mogą posilkować się wsparciem kogoś, kto na przykład będzie z boku przysłuchiwał się rozmowie i podpowiadał lub dawał wskazówki na temat tego, jakich odpowiedzi należy udzielić. To samo odnosi się do zdalnych testów. Niestety to ryzyko niezmiernie trudno jest wyeliminować i jedyne co pozostaje rekruterom, to wliczenie go w swoje kalkulacje.

Panowanie nad grafikiem spotkań on-line

Dużym wyzwaniem jest również panowanie nad czasem. Warto mieć tak zaplanowaną agendę spotkań, by uwzględniła choć minimalny bufor bezpieczeństwa, w przypadku poślizgów czy trudności technicznych.

O ile w przypadku spotkania w biurze firmy, niemal zawsze można liczyć na pomoc recepcji, która zadba o komfort oczekującego kandydata, proponując kawę czy przekąskę, to w sytuacji wirtualnej nie mamy takiego luksusu. W takim przypadku można skorzystać z czatu w trakcie kończącego się spotkania lub – znając napiętą agendę spotkań – wcześniej uprzedzić kolejne osoby o możliwym 10-minutowym poślizgu.

Dodatkowo, przy każdym wywiadzie (także on-line), należy zarezerwować czas na zadawanie pytań przez kandydata oraz poświęcić co najmniej 10 minut, aby odpowiedzieć na otrzymane pytania.

A photograph of a person in a light-colored suit and blue shirt, sitting at a wooden desk. Their hands are clasped together on the desk. In the foreground, there is a white envelope and a smartphone. The background is slightly blurred.

Selekcja

Wybór wciąż pozostaje najtrudniejszy

Większość menedżerów odpowiedzialnych za pozyskiwanie talentów podziela opinię, że **najtrudniejszą częścią rekrutacji jest dokonanie właściwego wyboru**. Zwłaszcza, gdy w procesie rekrutacyjnym firma ma do czynienia z dużą liczbą kandydatów.

Stąd też coraz powszechniejsze stają się informatyczne systemy wspomagające proces zarządzania rekrutacją, tzw. ATS, czyli Automation Tracking Systems. W czym mogą one pomóc? Istnieje cały szereg możliwości wsparcia, jakie ATS-y oferują rekruterom.

ATS w służbie rekrutera

Automation Tracking Systems pomagają organizować komunikację z kandydatami, umożliwiają dokonanie wstępnej selekcji (pre-screeningu), pozwalają również komunikować się w rozproszonych zespołach.

Współczesne serwisy ogłoszeń rekrutacyjnych online pozwalają też na zadawanie pytań preselekcyjnych, które już „na wejściu” pozwalają wyłonić najbardziej wartościowych kandydatów oraz potrafią integrować pozyskane w ten sposób dane z ATS. Systemy ATS potrafią też dokonać selekcji na podstawie danych z przesłanego CV, tworząc tzw. wstępną short-listę. Warto jednak pamiętać, że nawet najlepsze systemy są tylko tak dobre, jak ludzie, którzy wprowadzili do nich kryteria i ustawienia.



Weryfikacja kandydatów

Short lista

Na kolejnych etapach procesu rekrutacji, kiedy powstaje rzeczywista short-lista, kandydaci przesiani przez wstępne sito, zostają poddani weryfikacji. Dobrze zdefiniowane kryteria oceny kandydatów, w połączeniu z wcześniejszą pracą poświęconą opisowi stanowiska (profilowi kandydata), dają szansę na właściwy przebieg procesu rekrutacji i trafny wybór kandydata.

Na tym etapie istotne jest przyjęcie wspólnych kryteriów oceny, które umożliwią porównywanie kandydatów między sobą oraz skupienie się na kwestiach kluczowych, bez stronniczości oceny.

Wspólne kryteria oceny

Bardzo ważne jest, aby wszyscy uczestnicy procesu rekrutacyjnego (w tym zewnętrzni rekruterzy, menedżerowie liniowi, menedżerowie podejmujący ostateczną decyzję o zatrudnieniu) podzielali ten sam system oceny i kryteria.

Najgorszą sytuacją jest bowiem, kiedy każdy z uczestników „mierzy” kandydata swoimi miarami. Trudno wówczas uwspólnić stanowisko, a porównanie kandydatów sprowadza się do konkursu subiektywnych ocen i intuicji. Sytuację taką z pewnością może zauważyć bystry kandydat i wygrać ją na swoją korzyść, co nie zawsze musi skutkować zatrudnieniem właściwej osoby na dane stanowisko czy dla danej organizacji. Warto zatem zaangażować wszystkich uczestników procesu rekrutacji, by wypracować wspólne zasady oceny kandydatów.

Przydatne narzędzia oceny kandydatów

Must have i nice-to-have lub skala 5-stopniowa

Podczas weryfikacji kandydatów dobrą praktyką jest posługiwanie się **prostym podziałem na dwie kategorie**:

1. niezbędne (must have),
2. pożądane (nice-to-have).

Można też np. sięgnąć do **klasyfikacji 5 stopniowej**, gdzie 1 oznacza brak kompetencji, a 5 poziom eksperta.

Współpraca	Skala (1 – niski lub brak, 5 – poziom znakomity, ekspercki)				
	1	2	3	4	5
Wykazuje wysoki poziom współpracy	1	2	3	4	5
Zorientowany na współpracę w dynamicznym zespole	1	2	3	4	5
Wykazuje skłonności do przejmowania roli lidera zespołu	1	2	3	4	5

Warto przy tym określić poziom optymalny, jaki jest wymagany na danym stanowisku. Zwykle określa się to stopniem osiągniętej samodzielności w danym obszarze. W pięciostopniowej skali, z reguły na poziomach od 1 do 3, wymagane jest wsparcie (przy czym na poziomie 3 wsparcie będzie konieczne tylko w nietypowych sytuacjach). Kompetencja rozwinięta na poziomie 4 i 5 pozwala przypuszczać, że osoba może sama udzielać wsparcia innym.

Kluczowe pytania podczas weryfikacji

Stanowisko, kultura organizacyjna, zaangażowanie

Dokonując oceny kandydatów najczęściej rekruterzy skupiają się na kilku podstawowych kwestiach. Należą do nich następujące zagadnienia:

Czy dany kandydat sprawdzi się na proponowanym stanowisku?

Rekruterzy konfrontują tutaj poziom kompetencji danego kandydata z poziomem wymagany na danym stanowisku. Ważne jest też wcześniejsze doświadczenie zawodowe kandydata, jego umiejętności oraz cechy osobowości.

Czy kandydat pasuje do danej kultury organizacyjnej?

To, czy kandydat będzie podzielał wartości panujące w organizacji, jest niezwykle ważne. W tym zakresie istnieje wiele zmiennych, które mogą ostatecznie zadecydować o sukcesie lub porażce procesu selekcji.

Od wielkości organizacji, stopnia jej zhierarchizowania, przez liczbę obowiązujących procedur i ich sztywność, możliwości wpływania na podejmowane decyzje, dostępność i otwartość przełożonego, informacje zwrotne etc., aż po dress code oraz tzw. kulturę pracy czy work-life balance.

Im więcej z tych kwestii uda się „wyłapać” w procesie selekcyjnym, poruszyć i przedyskutować z kandydatem, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie on lepiej dopasowany do potrzeb danej firmy.



Czy kandydat zaangażuje się w pracę?

Jakie są motywacje kandydata związane z pracą zawodową? Co skłoniło go do podjęcia decyzji o zmianie pracy? Co wpływa na to, że angażuje się w pracę? Czy i w jakim kierunku chciałby się rozwijać zawodowo? Jak widzi siebie w perspektywie najbliższych 3-5 lat?

Tu istotne będzie wzbogacenie wywiadu biograficznego o elementy behawioralne. Zachowania, które miały miejsce w konkretnych sytuacjach, mogą wiele powiedzieć o tym, jak kandydat „działa”. Pytania behawioralne umożliwiają także wgląd w emocje kandydata, który opowiada o swoich konkretnych działaniach w przeszłości.

Błędy w ocenie kandydatów

Efekt pierwszeństwa lub świeżości, diabelskiego rogu czy aureoli?
Co jeszcze zaburza naszą percepcję podczas oceny drugiego człowieka?

Dokonując porównania kandydatów trzeba mieć świadomość, że każdy z nas jest człowiekiem i nawet najbardziej doświadczony rekruter jest również narażony na pomyłki. W procesach oceny ludzi do najczęstszych przekłamań odbioru rzeczywistości należą niżej omówione błędy postrzegania.

1. Błąd atrybucji – tendencja do oceniania zachowania innych przez pryzmat ich wewnętrznych cech charakteru, z pominięciem kontekstu sytuacyjnego oraz przyczyn zewnętrznych.

Przykład: Jeśli kandydat spóźnia się na spotkanie, to oceniamy, że najprawdopodobniej jest spóźnialski, ma problemy z własną samoorganizacją, nie liczą się dla niego terminy. Abstrahujemy od przyczyn zewnętrznych – korki, awaria taksówki czy tramwaju.

2. Efekt pierwszeństwa – uleganie skłonności do przeceniania tych informacji, które uzyskujemy jako pierwsze.

Przykład: Pierwszy kandydat, z którym się spotkaliśmy danego dnia, może stać się punktem odniesienia do oceny kolejnych kandydatów.

3. Efekt świeżości – polega na silniejszym oddziaływaniu informacji, które nadeszły jako ostatnie (najświeższe), niż tych, które pojawiły się wcześniej. Efekt świeżości kontrastuje z efektem pierwszeństwa.

Przykład: Informacje, które usłyszeliśmy od kandydata jako ostatnie (najświeższe) bardziej wpłyną na naszą ogólną ocenę, niż informacje poprzednie.

4. Efekt aureoli (anielski efekt halo, efekt nimbu) – tendencja do automatycznego, pozytywnego przypisywania (czyli atrybucji) cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia. Przypisanie jednej ważnej pozytywnej lub negatywnej właściwości wpływa na skłonność do przypisywania kolejnych – niezaobserwowanych – właściwości.

Przykład: Elegancja, dobry ubiór i uroda kandydata świadczą o tym, że jest tym właściwym. Taki przystojniak na pewno sobie poradzi!

5. Szatański efekt halo (horn effect, efekt diabelskiego rogu – diabelski róg, jako przeciwieństwo aureoli) – jest odwrotnością efektu aureoli. Jedna negatywna cecha może rzutować na złą ocenę innych kompetencji.

6. Efekt potwierdzenia (strategia konfirmacji) – tendencja do preferowania informacji potwierdzających wcześniejsze oczekiwania i hipotezy, niezależnie od tego, czy są prawdziwe. Efekt ten potęgują zwłaszcza zagadnienia wywołujące silne emocje oraz dotyczące mocno ugruntowanych opinii.

Jak dotrzeć do istotnych danych?

Uzyskiwanie informacji o kandydatach

Zazwyczaj (zależnie od potrzeb firmy oraz rodzaju stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja) w toku weryfikacji kandydatów stosuje się od czterech do pięciu etapów, które pozwalają zgromadzić informacje niezbędne do końcowej oceny kandydatów. Należą do nich:



Wywiady wstępne (przesiewowe) + ew. testy wstępne.



Wywiady szczegółowe (swobodne, ustrukturyzowane, kompetencyjne).



Próbki/testy pracy, kwestionariusze osobowości, assessment centre.



Sprawdzanie referencji.



Wywiady wstępne

Krok pierwszy

Tego etapu nie należy bagatelizować, zwłaszcza pod kątem komunikacyjnym, ponieważ jest to otwarcie kontaktu z kandydatem.

„Efekt pierwszego wrażenia dotyczy obu stron.

Rozmowa wstępna stanowi z jednej strony okazję do potwierdzenia woli udziału w procesie rekrutacyjnym przez aplikującego kandydata, a z drugiej okazję do dokładniejszego zaprezentowania oferowanego stanowiska oraz samej firmy przez potencjalnego pracodawcę.

Warto potwierdzić też tzw. bazowe wymagania, w tym poziom oczekiwanego przez kandydata wynagrodzenia, zakres obowiązków czy możliwości rozpoczęcia pracy. Wstępną rozmowę można zrealizować za pomocą telefonu, nie zapominając o informacji w sprawie dalszych kroków przewidzianych w procesie rekrutacji.



Wywiady szczegółowe

Krok drugi

Wywiady z kandydatami można przeprowadzać przy wykorzystaniu różnych form rozmowy oraz swobodnie je ze sobą mieszać w zależności od potrzeb.

Wywiad swobodny dopuszcza przede wszystkim do głosu kandydata. Umożliwia mu opowiedzenie o sobie, przedstawienie własnych planów zawodowych. etc. Ten rodzaj wywiadu może być szczególnie pomocny, gdy mamy do czynienia z osobą mocno zestresowaną, by pozwolić się jej nieco otworzyć. Rekrutujący musi jednak zachować panowanie nad czasem. Na tematy otwierające warto wybrać takie kwestie, w których kandydat poczuje się pewniej (zwykle są to dość ogólne informacje dotyczące jego zawodowej biografii). Trzeba jednak uważać, by swobodna rozmowa nie pochłonęła większości czasu przeznaczonego na spotkanie, i żeby „rozkręcony” kandydat nie przejął inicjatywy. Wówczas istnieje ryzyko uzyskania niewielu istotnych informacji oraz wywołania złudnego wrażenia u kandydata, że świetnie sobie poradził, podczas gdy w rzeczywistości rekrutujący będzie miał zbyt mało informacji, by móc porównać go z innymi, i tym samym z gruntu będzie zmuszony odrzucić taką kandydaturę.

Wywiad ustrukturyzowany (inaczej standaryzowany), to rozmowa oparta o ustaloną wcześniej listę pytań – najczęściej diagnozujących określone kompetencje. Istotą jest tu zebranie odpowiedzi na identyczne pytania od wielu kandydatów, by móc je później ze sobą porównać. Można tu stosować tzw. zdania niedokończone, jak np.: Najbardziej w pracy grupowej cenię... Pozwala to wyłonić nieszablony i niestandardowe odpowiedzi, po porównaniu ich z odpowiedziami udzielonymi przez większość.



Wywiad kompetencyjny (behawioralny) dotyczy pytań o konkretne sytuacje. Jego istotą jest uchwycenie zachowań kandydata, które – według głównej idei tego podejścia – mają sugerować, jak zachowa się w analogicznej sytuacji w przyszłości. Stąd na ogół wywiady behawioralne dotyczą sytuacji trudnych, kryzysowych, stresogennych. Kandydat opowiada o konkretnych problemach, jakie miały miejsce we wskazanych sytuacjach, oraz jakie rozwiązania wówczas zaproponował. Pozwala to na uzyskanie szerszego obrazu jego umiejętności i postaw.

Pytania z reguły są usystematyzowane w oparciu o oczekiwane kompetencje, ale oczywiście muszą też uwzględniać CV kandydata. Pytanie go o sytuacje, z którymi nie miał do czynienia, nie przyniesie odpowiedzi na temat zachowań z przeszłości a jedynie projekcje kandydata. Przy zamiarze skorzystania z metody behawioralnej konieczne jest uprzednie stworzenie profilu kompetencyjnego stanowiska, na które prowadzona jest dana rekrutacja. Na tej bazie należy przygotować scenariusz wywiadu oraz listę pytań.

Jak przygotować wywiad behawioralny?

Krok 1.

Wybrać doświadczenia najbliższe zadaniom na stanowisku, na które prowadzona jest rekrutacja (w oparciu o opis stanowiska i zmodyfikować uwzględniając CV kandydata).

Krok 2.

Dobrać najistotniejsze kompetencje.

Krok 3.

Opracować pytania odnoszące się do tego, jak kandydat zachował się w danej sytuacji.

Krok 4.

Opracować wskaźniki (poziomy danej kompetencji) do każdego pytania, celem obiektywizacji oceny odpowiedzi i późniejszego porównania kandydatów.

Lista pytań powinna zaczynać się od możliwie ogólnych, opisujących sytuację, przez coraz bardziej szczegółowe i doprecyzowujące.

Istotnym elementem wywiadu behawioralnego jest ocena efektów podjętych działań z perspektywy czasu.



Sprawdzenie wiedzy i umiejętności

Krok trzeci

W przeciwieństwie do życiorysów i wywiadów, które są źródłem bezcennych szczegółowych informacji o kandydatach, próbki pracy lub testy wiedzy i umiejętności służą bardziej obiektywnej, merytorycznej ocenie kandydatów. Te dwa elementy selekcyjne wzajemnie dobrze się uzupełniają.

Z kolei testy psychologiczne czy kwestionariusze osobowości umożliwiają przewidywanie prawdopodobnych zachowań kandydatów, przy zaistnieniu zbliżonych okoliczności. Assessment Centre (AC) natomiast, to najbardziej wszechstronny, wielowymiarowy ośrodek oceny kompetencji kandydatów. Zapewnia najwyższą trafność oceny w procesie rekrutacji.

Próbka pracy może być przydatną metodą oceny i selekcji kandydatów do pracy. Najczęściej polega na wykonaniu przez kandydata zadania lub czynności, którą ten na co dzień będzie wykonywał na danym stanowisku pracy. Etap próbki pracy weryfikuje także motywację i zaangażowanie kandydata. Najczęściej stosowany jest na ostatnich etapach selekcji. Wówczas strony procesu rekrutacji zdążyły już nabrać do siebie pewnego zaufania.

Nadal jednak pozostaje kwestia późniejszego wykorzystania pracy, którą przygotował kandydat, zwłaszcza jeśli finalnie nie znajdzie on zatrudnienia. W zawodach kreatywnych (grafika, dziennikarstwo) tego typu weryfikacja wydaje się naturalna. Nieufność wśród kandydatów może wzbudzić prośba o próbkę pracy już na pierwszym etapie rekrutacji, zwłaszcza jeśli prośba dotyczy przygotowania szczegółowych projektów lub opracowań, wymagających czasu.

Dobłą praktyką wśród firm, dbających o swój wizerunek, jest dopilnowanie kwestii dotyczących praw autorskich kandydata lub uzgodnienie wynagrodzenia, gdyby okazało się, że pomysł zostanie wykorzystany. Najczęściej jednak zadania mają ogólny charakter, a ich celem jest poznanie sposobów myślenia i działania danego człowieka oraz jego podejścia do rozwiązywania problemu. Ważnym aspektem w próbkach prac jest późniejsze ich omówienie z kandydatem. Daje to również możliwość weryfikacji, czy owa praca została faktycznie przygotowana całkowicie samodzielnie.

Podobnie **testy wiedzy czy umiejętności** dostarczają obiektywnych informacji na temat poziomu posiadania konkretnych umiejętności oraz wiedzy przez kandydatów. Pozwalają na merytoryczną ocenę i porównanie kandydatów między sobą.



Dotarcie do osobowości i motywacji

Krok trzeci c.d.

Testy psychologiczne/kwestionariusze osobowości - właściwe posłużenie się tymi narzędziami może dostarczyć dodatkowej wiedzy, zwłaszcza na temat predyspozycji i potencjału badanego kandydata. Do najczęściej badanych obszarów należą tutaj m.in.: strategie działania w sytuacji stresu/presji, umiejętność współpracy z innymi ludźmi, cechy temperamentu, poziom motywacji, poczucie kontroli, sposoby podejmowania decyzji.

Głównym celem stosowania testów psychologicznych czy kwestionariuszy osobowości, jest znalezienie tzw. **predyktorów**, czyli takich cech psychologicznych, które pomogą przewidzieć przyszłe zachowania kandydatów na danym stanowisku pracy. Tu szczególnie ważne jest sięgnięcie do sprawdzonych i uznanych narzędzi oraz oparcie się na tych, które zostały znormalizowane dla Polski (ponieważ na rynku istnieje wiele różnego rodzaju rozwiązań w tym zakresie).

Korzystając z testów, trzeba mieć świadomość, że ich stosowanie (a zwłaszcza późniejsza interpretacja wyników), powinna być dokonywana **wyłącznie przez przeszkolone osoby**. Konieczna jest tu między innymi elementarna wiedza na temat teorii, na jakiej opiera się dany test.

Istnieje powszechnie powielany mit, że testy psychologiczne można łatwo oszukać i zmanipulować tak, by uzyskać pożądany wynik. Istotne jest zatem, aby narzędzie to było stosowane przez doświadczonych osoby. Specjalista, który dokonuje interpretacji wyników oraz wcześniej spotkał

się już i rozmawiał z danym kandydatem, z dużym prawdopodobieństwem wychwyci niespójność w zachowaniu tej osoby i zmanipulowanych przez nią wyników.

Ani testy psychologiczne, ani kwestionariusze osobowości, nie zawierają dobrych czy złych odpowiedzi. Ich wynik pozwala jedynie określić indywidualny profil właściwości danego kandydata. Może być on w różnym stopniu preferowany na konkretnym stanowisku, zależnie od oczekiwań i wymagań potencjalnego pracodawcy.

Dobierając testy i kwestionariusze w danym procesie rekrutacyjnym warto zachować umiar, by nie zmuszać kandydatów do wypełniania kilku kwestionariuszy, obejmujących po kilkaset kwestii, jednego po drugim.

“

Ze względu na to, że zastosowanie testów psychologicznych czy kwestionariuszy osobowości może być dla kandydatów mocno stresogenne, trzeba przede wszystkim uprzedzić o zastosowaniu tego narzędzia, zapoznać z instrukcją i rozwiązać wszelkie wątpliwości, co do sposobu ich wypełniania (zwłaszcza, gdy używamy tradycyjnych, papierowych).

Istotne jest również uzyskanie zgody kandydata na samo przeprowadzenie danego testu czy kwestionariusza.

Niezawodny i wszechstronny AC

Krok trzeci c.d.



Ośrodek oceny kompetencji – assessment centre (AC) - tym, co wyróżnia go spośród innych metod selekcyjnych, jest wielowymiarowość oceny kandydata oraz jej diametralnie wyższa trafność, niż pozostałych rozwiązań. Podczas sesji AC kandydaci są oceniani przy pomocy punktowej skali ocen przez grupę asesorów. Żelazną zasadą jest, by w gronie asesorów nie zasiadał ani przyszły pracodawca, ani osoby, z którymi kandydaci będą później pracować. Pozwala to na zobiiektywizowanie oceny.

W trakcie AC wykorzystywane są różnorodne techniki i narzędzia diagnostyczne (m.in. ćwiczenia, projekty, gry i symulacje, odgrywanie ról, dyskusje grupowe bez przypisanych ról i z przypisanymi rolami, studia przypadków, wywiady). Oceniający asesorzy koncentrują się na obserwowalnych zachowaniach uczestników, podejmowanych przez nich działaniach i zachodzących procesach. Oceniają je na bazie wcześniej określonych kryteriów wyłonionych w procesie dogłębnej analizy stanowiska i modelu kompetencji. Ocena końcowa kandydata jest wynikiem dyskusji i syntezy ocen wszystkich oceniających (asesorów). Uzupełnieniem ośrodka oceny kompetencji mogą być testy psychologiczne dobrane odpowiednio do badanych kompetencji.

Wynikiem sesji AC jest zwykle szczegółowy raport zbiorowy na temat wszystkich kandydatów, wraz z rekomendacjami rozwojowymi (mocne i słabe strony, wskazania ewentualnych deficytów i potencjału) dotyczących każdego uczestnika. Na tej podstawie wypracowywana jest decyzja o ewentualnym zatrudnieniu konkretnej osoby.

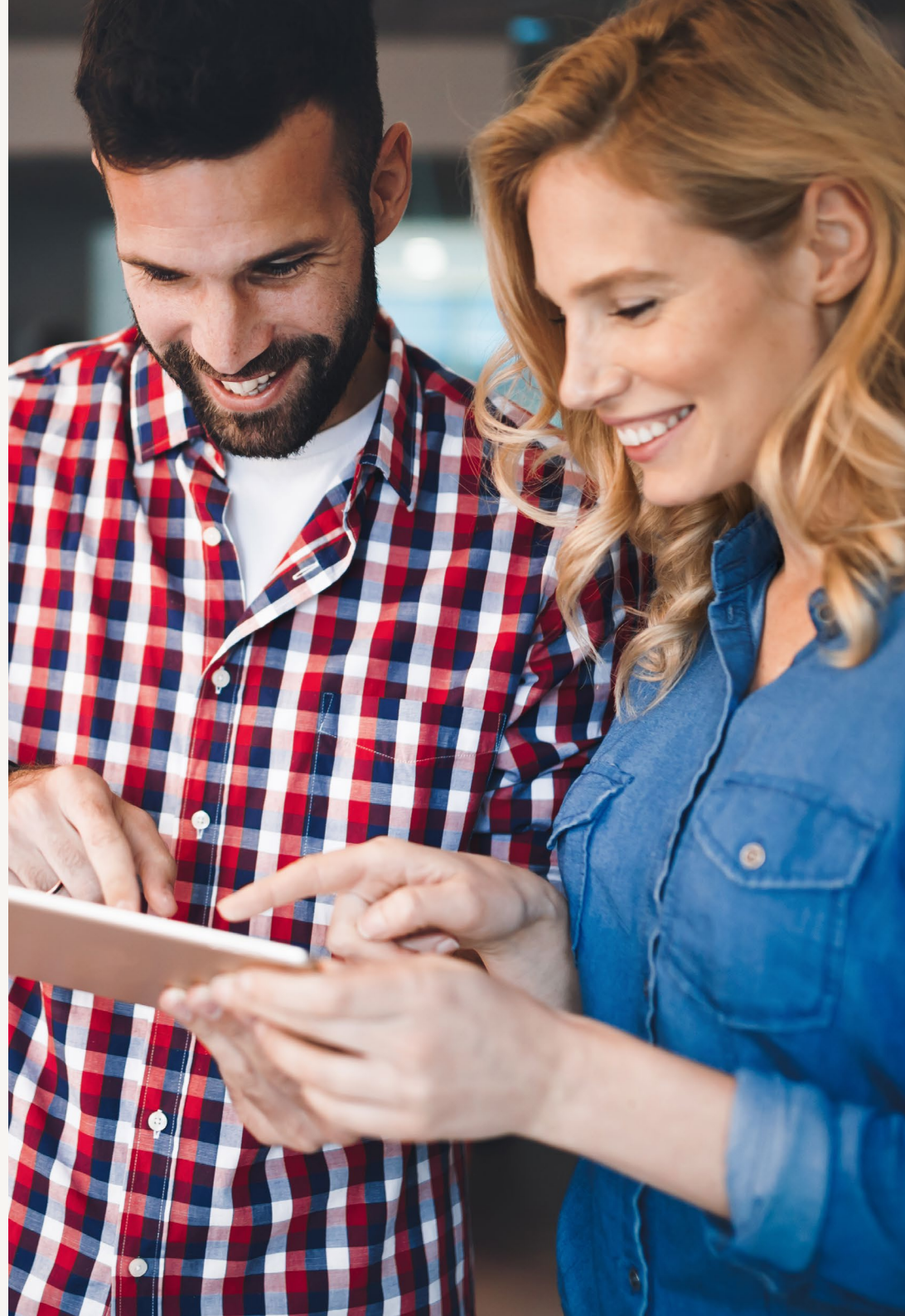
Dobłą praktyką jest – zwłaszcza w kontekście candidate experience – indywidualny feedback dla kandydatów. Taka informacja zwrotna, w formie krótkiego podsumowującego indywidualnego raportu (który można z kandydatem omówić), stanowi cenną wiedzę rozwojową i wartość dodaną dla uczestnika, wynikającą z procesu rekrutacji. Nawet, jeśli nie zostanie on przyjęty. Buduje też pozytywny wizerunek firmy, która poważnie traktuje kandydatów, poszukuje i zatrudnia najlepsze talenty.

Co można zdiagnozować stosując metodę AC?

Następujące cechy, kompetencje i umiejętności: skuteczność działania, energiczność, umiejętność prezentacji, kreatywność, odporność na stres, motywację, zdolności przywódcze, wytrwałość, elastyczność, orientację na rozwój, orientację na cel, gotowość do podejmowania ryzyka, umiejętność podejmowania decyzji, zdolności analityczne, zdolności negocjacyjne, zdolności sprzedażowe, niezależność, planowanie i organizowanie.

„Zarówno większość praktyków HR, jak i wszelkie dostępne opracowania naukowe, bardzo wysoko oceniają trafność metody assesment centre (nawet do 0,75, gdzie maksymalnym wynikiem jest 1,0, oznaczające doskonałą prognozę).

Metodologia centrum (ośrodka) oceny kompetencji, czyli assesment centre, może być również z powodzeniem stosowana w projektach rozwojowych. Nosi wtedy nazwę ośrodka rozwoju (development centre) i służy zdiagnozowaniu mocnych i słabych stron uczestników w wybranych obszarach. Elementem indywidualnego feedbacku jest tu rozbudowany raport zwłaszcza o szczegółowe wskazówki pozwalające ocenianemu na planowanie samorozwoju, dzięki dogłębnemu zdiagnozowaniu właśnie tego obszaru.



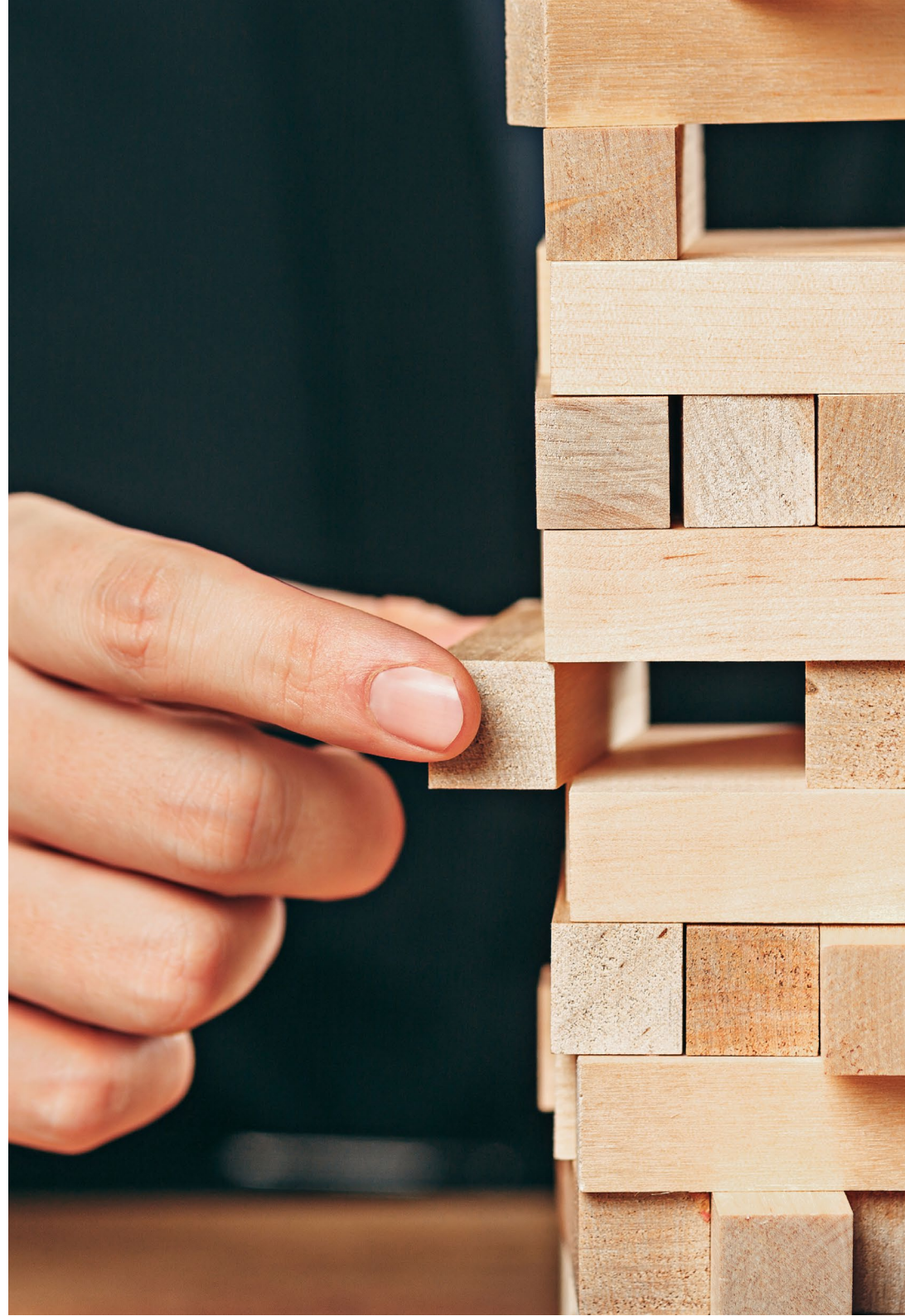
Weryfikacja referencji

Krok czwarty

Referencje, czyli opinie o kandydacie, umożliwiają weryfikację prawdziwości danych zawartych w jego CV oraz z odbytych z nim rozmów rekrutacyjnych. Zewnętrznych opinii mogą udzielić np. przełożeni czy współpracownicy danej osoby (najczęściej z poprzednich miejsc pracy), ale także klienci czy kontrahenci (pozostali partnerzy biznesowi).

Referencje mogą być użytecznym narzędziem selekcji, jednak przy ich zbieraniu konieczne jest przestrzeganie pewnych zasad:

- 1.** Przede wszystkim konieczne jest uzyskanie zgody kandydata na badanie jego referencji.
- 2.** Opinię o kandydacie w miarę możliwości należy pozyskać z kilku niezależnych źródeł.
- 3.** Do rozmowy należy być odpowiednio przygotowanym, a przede wszystkim poinformować osoby, które mają być źródłem informacji, o celu i charakterze takiej rozmowy o kandydacie.
- 4.** W zbieraniu referencji najbardziej wartościowe będą informacje dotyczące faktów, a nie tylko samych ocen wartościujących.



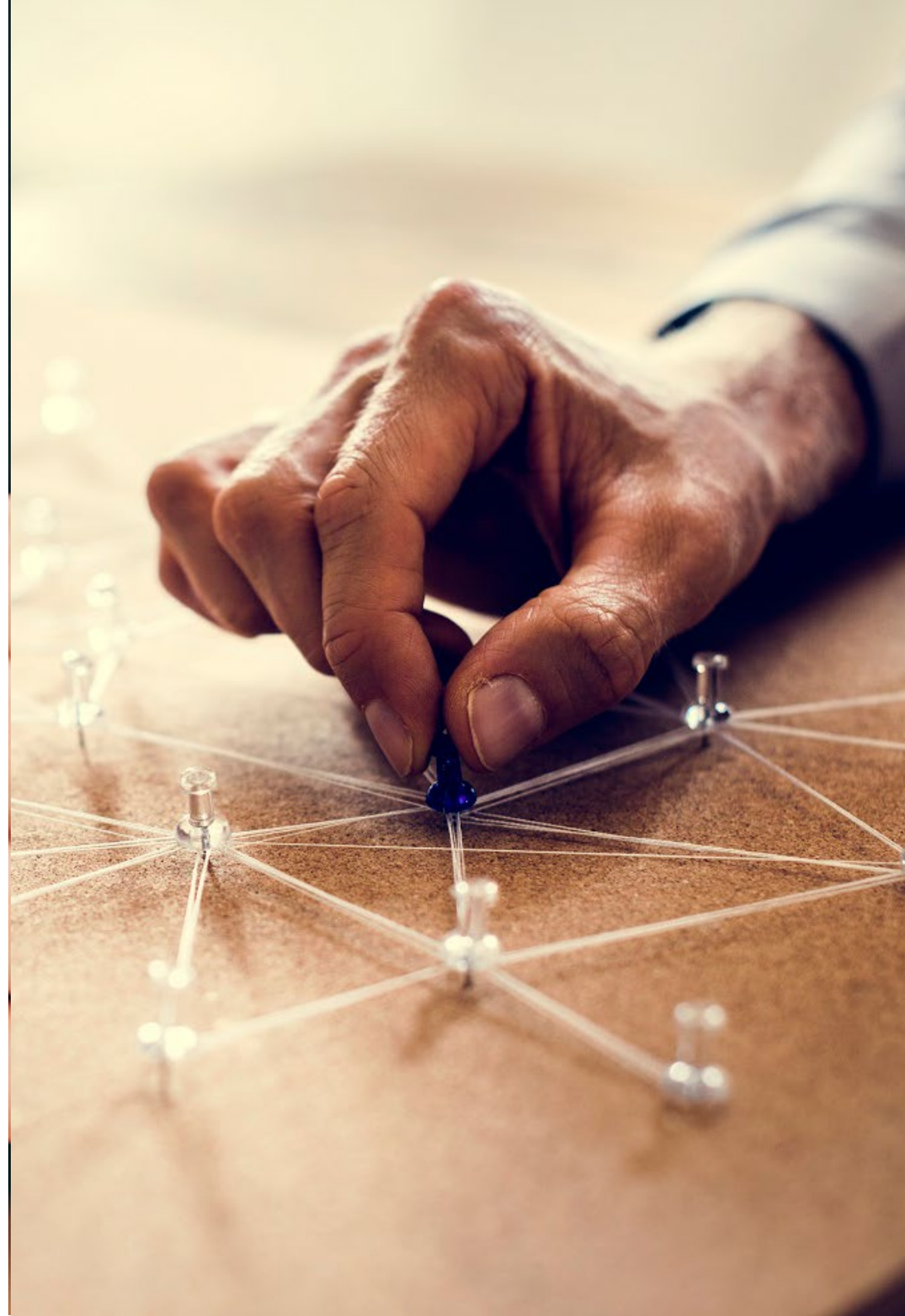
Waga feedbacku

Owocne działanie porekrutacyjnej informacji zwrotnej

„Dzisiejsi kandydaci chcą, by proces rekrutacji był krótki, angażujący i – jeśli nie zakończy się zatrudnieniem – żeby przynajmniej zapewniał możliwość zdobycia nowego doświadczenia.

Z punktu widzenia candidate experience ważne jest również zadbanie, by kandydaci mieli poczucie, że konkurowanie o stanowisko było uczciwe. Do tego celu niezbędny jest odpowiedni feedback, który informuje kandydata na czym stoi, ale także daje mu szansę na poznanie swoich mocnych i słabych stron. Krótkie opracowanie wyników testu może być znaczącym benefitem dla kandydata nawet w przypadku, kiedy zostanie odrzucony. Ponadto pozwala pielęgnować dobry wizerunek pracodawcy.

Nic tak nie irytuje odrzuconych kandydatów, jak brak odpowiedzi, unikanie jej czy wręcz zwodzenie. Rzetelna informacja – nawet w przypadku niepowodzenia – nie zamyka stronom drogi do potencjalnych owocnych biznesowo kontaktów w przyszłości.



Zapraszam do kontaktu!



Wojciech Chromik

Departament Outsourcingu

T +48 502 680 789

E wojciech.chromik@pl.gt.com

O mnie

Jestem menedżerem z ponad 18-letnim doświadczeniem w obszarze usług b2b, w tym ponad 12 lat na stanowiskach menedżerskich związanych z HR (byłem m.in. dyrektorem operacyjnym w firmie doradztwa personalnego, menedżerem działu rekrutacji, menedżerem wspierającym procesy HR).

Jako samodzielny konsultant realizowałem projekty rekrutacyjne na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, prowadziłem i projektowałem centra oceny kompetencji (assessment/development centre) oraz wywiady kompetencyjne. Monitorowałem realizację projektów ocen pracowniczych. Opracowałem dziesiątki raportów o pracownikach. Pełniłem funkcję doradczą i wspierającą dla menedżerów w obszarze rekrutacji i selekcji, diagnozy potrzeb szkoleniowych, ocen pracowników oraz motywowania.

Jestem specjalistą w zakresie marketingu usług B2B, w tym organizacji konferencji i seminariów. W Grant Thornton realizuję projekty z zakresu HRM (rekrutacyjne, rozwojowe, reorganizacyjne, oceny kompetencji, audyty HR).



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 27 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.