



KOMPENDIUM O REKRUTACJI

Competitive Skills Sp. z o.o.

www.competitiveskills.com * szkolenia@competitiveskills.pl * Tel: +48 22 401 31 00

SPIS TREŚCI:

- 1. Gdzie szukać kandydatów do pracy?**
- 2. Jak czytać CV kandydata?**
- 3. List motywacyjny**
- 4. Profil kandydata**
- 5. Jaką rolę pełnią referencje?**
- 6. Rozmowa kwalifikacyjna i wywiad zawodowy**
- 7. Testy**
- 8. Assessment Center w rekrutacji**

Competitive Skills Sp. z o.o.

www.competitiveskills.com * szkolenia@competitiveskills.pl * Tel: +48 22 401 31 00

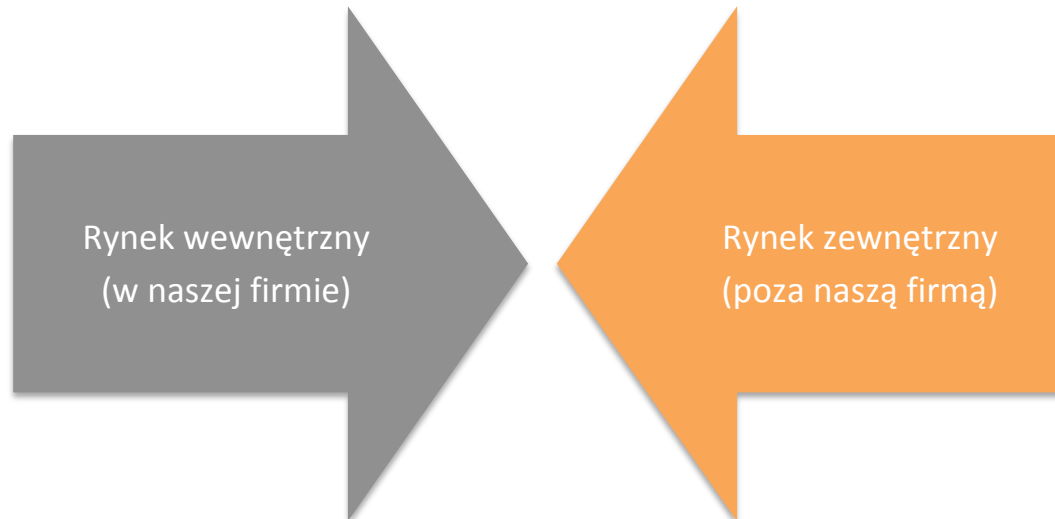


CZĘŚĆ 1

GDZIE SZUKAĆ KANDYDATÓW DO PRACY?

Istnieje wiele metod rekrutacji pracowników.

Najlepszych kandydatów możemy poszukiwać, bądź na rynku wewnętrznym pracy, czyli wśród puli pracowników zatrudnionych w firmie, bądź na rynku zewnętrznym, poza firmą.





REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA, CZY WEWNĘTRZNA?

Źródła rekrutacji zależą w dużej mierze od dostępności właściwych ludzi, jak również od charakteru stanowisk, które chcemy obsadzić.

W przypadku gdy firma dostrzega w swojej strukturze osoby posiadające wystarczające kompetencje do pracy na danym stanowisku, warto zastanowić się nad rekrutacją wewnętrzną.

Pozwoli to na zmniejszenie ryzyka złego wyboru, gdyż decydujemy się na sprawdzonego pracownika, który ponadto zna naszą organizację. Dodatkowo zaoszczędzimy czas i pieniądze, które musielibyśmy zainwestować w poszukiwania na rynku zewnętrznym.

Pamiętajmy jednak, że przesuwając pracownika wewnątrz organizacji na nowe stanowisko, możemy przyczynić się do powstania wakuatu, na stanowisku, które pracownik opuści.

Jeśli jednak brak jest takich osób, organizacja jest nowa lub zależy nam na człowieku, który wniesie do przedsiębiorstwa odmienne, obiektywne spojrzenie i świeże pomysły, a także będzie posiadać specjalistyczną wiedzę, wówczas pozostaje nam zdecydować się na zewnętrzne źródła rekrutacji.

Tak rekrutowana osoba, dzięki swojemu doświadczeniu, może wnieść do przedsiębiorstwa metody rozwiązań różnego rodzaju problemów, sprawdzone w innych, podobnych instytucjach.



Z JAKICH ŹRÓDEŁ KORZYSTAĆ W PRZYPADKU REKRUTACJI ZEWNĘTRZNEJ?

Firmy podczas obsadzania stanowisk w szczególności specjalistycznych i menedżerskich bardzo często decydują się na czerpanie kandydatów z zewnętrznego rynku pracy, korzystając z rozmaitych źródeł, takich jak: rekomendacje osób pracujących w organizacji, ogłoszenia w prasie codziennej, czasopismach specjalistycznych, Internecie, internetowa baza aplikacji kandydatów, rekrutacja w szkołach wyższych i na uniwersytetach, targi pracy, urzędy pracy, biura pośrednictwa pracy oraz agencje doradztwa personalnego.

JAKIE SĄ ZALETY REKRUTACJI ZEWNĘTRZNEJ?

Zalety rekrutacji zewnętrznej to przede wszystkim duży wybór kandydatów, często bardzo dobrze wykwalifikowanych do pracy w danym zawodzie, posiadających kompetencje adekwatne do pożądanych na danym stanowisku, mogących przynieść nowe, ciekawe pomysły do dotychczasowego sposobu pracy.



FIRMY DORADZTWA PERSONALNEGO

W poszukiwaniu doświadczonych kierowników bardzo dobre rezultaty daje korzystanie z usług agencji rekrutacyjnych, świetnie zorientowanych na rynku pracy. Zaletą firm, zajmujących się doradztwem personalnym jest posiadana przez nie rozbudowana baza danych specjalistów z wysokimi kwalifikacjami oraz odpowiednim doświadczeniem zawodowym.

Korzystanie z usług tych instytucji pozwala na zaoszczędzenie czasu oraz gwarantuje dobór odpowiednich kandydatów poprzez zastosowanie specjalistycznych metod sprawdzania.

Zazwyczaj rekrutacja i selekcja kandydatów w tym przypadku nie ogranicza się jedynie do wyboru odpowiednich aplikacji i przeprowadzenia prostej rozmowy kwalifikacyjnej, stosuje się tu również pogłębione wywiady, sprawdzanie dotychczasowych referencji, specjalistyczne testy psychologiczne i merytoryczne, a także w zależności od potrzeby metodę *Assessment Center*.

W wyniku tych połączonych działań uzyskuje się obiektywny obraz osób starających się o pracę. Agencje doradztwa po dokładnym i starannym sprawdzeniu kandydatów wybierają kilku najlepszych, zmotywowanych do objęcia nowego stanowiska pracy i przedstawiają ich przyszłemu pracodawcy wraz z profesjonalnym raportem z przebiegu procesu rekrutacyjnego.



METODA DIRECT SEARCH CO TO TAKIEGO?

Dużym powodzeniem przy obsadzaniu stanowisk specjalistycznych i menedżerskich cieszy się często stosowana przez agencje rekrutacyjne metoda *direct search*, polegająca na bezpośrednim poszukiwaniu przez doświadczonych researcherów kandydatów o umiejętnościach rzadko spotykanych na rynku pracy. Osób takich poszukuje się zazwyczaj na wysokich szczeblach w konkurencyjnych firmach o podobnej strukturze i profilu, a następnie motywuje się je odpowiednio do zmiany pracodawcy i przejścia do nowego miejsca pracy.

W ten sposób dociera się do pracowników, którzy nie wysyłają aplikacji, lecz ze względu na wyniki jakie osiągają w dotychczasowej pracy, sami są celem poszukiwań pracodawców. Metoda ta choć kosztowna, charakteryzuje się bardzo dużą skutecznością i w dużej mierze pozwala na eliminację prawdopodobieństwa popełnienia błędu.





PODSUMOWANIE CZ. 1

Wybór źródeł rekrutacji zależy, więc od wielu czynników cechujących organizację. Decydują o nim najczęściej posiadane aktualnie zasoby ludzkie, możliwości systemowe organizacji, sytuacja na rynku pracy, etap rozwoju przedsiębiorstwa, model zarządzania zasobami ludzkimi, rodzaj stanowiska, które chcemy obsadzić, czas oraz koszty, jakie firma jest gotowa ponieść.

Każda metoda posiada swoje wady i zalety, do jej wyboru, więc warto podejść naprawdę indywidualnie, nie wykluczając możliwości skorzystania z kilku metod jednocześnie.

Zanim jednak podejmie się decyzję dotyczącą najbardziej odpowiedniego źródła, przed przystąpieniem do procesu poszukiwań idealnego pracownika, należy bardzo precyzyjnie dokonać opisu stanowiska pracy wraz z zakresem obowiązków i odpowiedzialności, a także określeniem jego struktury w schemacie organizacyjnym.

Następnie trzeba szczegółowo określić profil kandydata, czyli zespół oczekiwań, które powinien spełnić, takich jak min.:

- preferowane wykształcenie,
- doświadczenie,
- wiedza i umiejętności niezbędne do pracy na danym stanowisku.



CZĘŚĆ 2

CURRICULUM VITAE KANDYDATA

Curriculum Vitae (CV), czyli życiorys jest pierwszym i podstawowym źródłem informacji o kandydacie aplikującym na dane stanowisko. Należy jednak pamiętać, że sposób przedstawienia danych w CV ma na celu wywarcie jak najlepszego wrażenia na potencjalnym pracodawcy.

NA CO ZWRÓCIĆ SZCZEGÓLNA UWAGĘ?

W trakcie analizy tego rodzaju dokumentów ważne jest przede wszystkim sprawdzenie:

- czy istnieje zbieżność informacji o wykształceniu i doświadczeniu zawodowym kandydata z wymaganiami oferowanego stanowiska,
- czy kariera zawodowa kandydata nie ma zbyt chaotycznego przebiegu, czy nie występują zbyt częste zmiany miejsca pracy lub jej charakteru oraz zbyt długie odstępy między zakończeniem jednej pracy, a rozpoczęciem drugiej,
- czy w pracy zawodowej kandydata występują „dziury”, mogące świadczyć o problemach,
- czy jasne są przyczyny opuszczenia poprzednich miejsc pracy.

JAK CZYTAĆ CV KANDYDATA?

O cechach osobowych kandydata i jego przydatności do zawodu wiele mówią jego zainteresowania, hobby, uprzednia działalność społeczna oraz przynależność do różnego rodzaju organizacji.

Pamiętajmy jednak, że przede wszystkim musimy zwrócić naszą uwagę na konkrety, tj. na kierunkowe wykształcenie i konsekwentne doświadczenie zawodowe.

Z CV między wierszami, możemy odczytać czy dla kandydata bardziej liczy się zysk, czy też stabilność i rozwój kariery, a także czy potencjalna praca jest tylko kolejnym krokiem w karierze, czy miejscem z którym kandydat może związać się na dłużej.





RÓŻNE FORMY CV

Istnieje wiele wariantów pisania CV. Najpopularniejsze formy to:

- chronologiczna
- funkcjonalna
- ukierunkowana
- alternatywna
- kreatywna

Wybór jednej z tych wersji jest cenną wskazówką do interpretacji dokumentu.

Wskazuje bowiem na kwestie, które kandydat chce w swym życiorysie uwydatnić, a które być może pragnie zatuszować.

Szczegółowa analiza dokumentu pomaga, więc w dotarciu do prawdziwego obrazu kandydata oraz stanowi podstawę do formułowania pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

CV CHRONOLOGICZNE

Wersja chronologiczna CV, najbardziej tradycyjna, polega na przedstawieniu faktów zawartych w CV, pogrupowanych wg kategorii (np. doświadczenia zawodowego, wykształcenia i innych) w kolejności odwrotnej do ich wystąpienia, czyli od ostatniego wydarzenia do tego, które miało miejsce w pierwszej kolejności.

Taka forma prezentacji danych pozwala łatwo znaleźć najistotniejsze informacje, kluczowe do podjęcia szybkiej decyzji o kandydacie, przede wszystkim podczas prowadzonej wstępnej selekcji dużej ilości aplikacji, gdy nie ma czasu na dokładne analizowanie każdego CV.

Takie CV jest bardzo przejrzyste, klarowne i uniemożliwia kandydatowi ukrycie luk - przerw w zdobywaniu wykształcenia, czy doświadczenia zawodowego.





CV FUNKCJONALNE

Wersja funkcjonalna CV polega na przedstawieniu doświadczenia zawodowego oraz umiejętności kandydata według obszarów jego zainteresowań.

Forma ta skupia się na mocnych stronach kandydata i podkreśla jego najważniejsze osiągnięcia.

Daty w tego typu dokumencie są tylko uzupełnieniem i mają rolę zdecydowanie drugorzędną.

Forma ta umożliwia elastyczne podkreślanie silnych stron osoby, jak również sprytne ukrywanie lub minimalizowanie przerw w życiorysie zawodowym oraz nieadekwatne wykształcenie.

CV funkcjonalne bywa używane szczególnie przez osoby, pragnące zmienić bieg swej kariery.

Czytając takie CV możemy mieć wątpliwości jak długi jest staż pracy kandydata, jak często zmieniał on pracodawców, czy konsekwentnie realizuje on swoją drogę zawodową, a także czy cel jego ścieżki zawodowej jest jasno określony.





CV UKIERUNKOWANE

Wersja ukierunkowana Curriculum Vitae, zwana inaczej celową, sporządzana jest najczęściej przez osoby, mające jasno sprecyzowany cel zawodowy.

Takie CV skupia się na wszelkich informacjach dotyczących konkretnej dziedziny doświadczeń zawodowych, pomija, natomiast inne nie związane z precyzyjnie określonym celem kariery.

Osoba podkreśla tu przede wszystkim swoje silne strony, które świadczą o jej dopasowaniu do konkretnego rodzaju pracy.

Takie CV wskazuje na nastawiony na przyszłość sposób myślenia kandydata na temat jego własnej drogi rozwoju. Oprócz wielu swoich zalet, nie jest jednak pozbawione wad.

Nie dowiemy się z niego, czy w przeszłości kandydat konsekwentnie realizował swoją karierę zawodową, czy też posiada różne niepowiązane ze sobą doświadczenia zawodowe, czy istnieją luki w przebiegu jego pracy, ani jak długi jest staż jego pracy.

Brak jest również informacji o tym jak często osoba zmieniała pracodawców, a także przez jaki czas wykonywała te same prace.



CV ALTERNATYWNE

Wersja alternatywna CV polega na przedstawieniu kwalifikacji, zainteresowań, a także oczekiwań dotyczących funkcji, jakie kandydat mógłby wykonywać w ramach danej organizacji, w formie listu skierowanego do potencjalnego pracodawcy. Wadą tego wariantu jest brak informacji o tym jak długie doświadczenie posiada kandydat, czy istnieje konsekwencja rozwoju jego kariery, czy kandydat stara się zmienić cel swego rozwoju zawodowego, jak długi jest staż jego pracy, jak często zmieniał pracodawców, ani czy w jego życiorysie występują dłuższe przerwy i czym są one spowodowane.

CV KREATYWNE

Wersja kreatywna stosowana jest najczęściej przez osoby w szczególności aplikujące na stanowiska artystyczne. Brak jest tutaj jakichkolwiek zasad, a forma takiego CV zależy jedynie od indywidualnego podejścia aplikującego. Taka forma świadcząca o dużej wyobraźni kandydata, nie zdradzi nam jednak jak duże doświadczenie i staż w pracy posiada kandydat, czy konsekwentnie realizuje swoją drogę zawodową, czy jego cel jest ściśle określony oraz czy w jego karierze występują „dziury”. Nie dowiemy się również tego jak często osoba zmieniała w przeszłości pracodawców, ani czy posiada potencjał, którego nie miała dotychczas okazji wykorzystać.



O CZYM ŚWIADCZY WYBÓR FORMY CV?

Chociaż wybór CV jest sposobem na kształtowanie wizerunku własnej osoby w oczach potencjalnego pracodawcy jest to dopiero początek drogi selekcji i stanowi doskonałą podstawę do przeprowadzenia efektywnej rozmowy kwalifikacyjnej. Pamiętajmy, że wszelkie niejasności i wątpliwości jakie powstają podczas czytania życiorysu powinny być inspiracją do precyzyjnego sformułowania pytań, mających na celu uzyskanie od kandydata informacji, które nie zostały przez niego przedstawione w CV.

Mimo, iż z punktu widzenia pracodawcy tradycyjna wersja CV jest najbardziej obiektywna i stanowi najłatwiejszą formę porównania aplikacji różnych kandydatów, nie należy lekceważyć innych życiorysów - otrzymanych w innej nawet niekonwencjonalnej formie.

Nawet jeżeli w pierwszej chwili wyda nam się, że niekompletny życiorys, np. bez dat lub przesycony niepotrzebną treścią, albo nawet stanowiący bardziej prezentację multimedialną niż profesjonalne CV, warto jednak zgłębić jego zawartość merytoryczną, aby niepotrzebnie nie odrzucić wartościowego kandydata.

Mogą przecież istnieć różne powody, dla których kandydat obrał właśnie taką formę autoprezentacji.



CZĘŚĆ 3

LIST MOTYWACYJNY

Choć CV dostarcza najważniejszych informacji o kwalifikacjach, wykształceniu i doświadczeniu kandydata, to list motywacyjny jest również bardzo istotnym elementem procesu selekcji.

MOTYWACJA DO PRACY

Służy on przede wszystkim sprawdzeniu **motywacji** kandydata do pracy na konkretnym stanowisku w firmie i pozwala na uzupełnienie informacji zebranych przy pomocy życiorysu. W takim dokumencie kandydat powinien w sposób jak najbardziej pozytywny przedstawić swoją sylwetkę z uwzględnieniem indywidualnych cech osobowości oraz wszelkich mocnych stron, jakie pomocne mogą być w realizacji zadań zawodowych na konkretnym stanowisku pracy.

Interpretacja listu motywacyjnego jest oczywiście sprawą indywidualną osoby rekrutującej, zależącą od jej konkretnych upodobań. Ponieważ analiza niesie ze sobą dużą porcję subiektywizmu, trudno jest wyodrębnić konkretne wskazówki do czytania listu motywacyjnego, warto jednak zwrócić uwagę na jego poprawność pod względem kilku chociażby aspektów.



NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ - 1

1. Czy forma listu odpowiada standardom korespondencji urzędowej. Jaki jest rodzaj i wielkość czcionki, kolor papieru, czy występują w liście dodatkowe ekstrawagancje. To co może być atutem w pracy na stanowiskach artystycznych, w marketingu lub reklamie, nie koniecznie musi być ocenione pozytywnie w przypadku kandydatów na pracowników biurowych, specjalistów, czy też managerów. Osoba, która pozwala sobie na lekką ekstrawagancję wysyłając poważny dokument (jakim jest dokument aplikacyjny) z dużym prawdopodobieństwem stosuje elementy ekstrawagancji w swoim życiu zawodowym - zastanów się czy to Ci odpowiada;
2. Czy list jest prawidłowo zaadresowany. Często zdarzają się sytuacje, gdy kandydat kopiuje list nie zmieniając nawet adresata i tak wysyłając go do agencji doradztwa personalnego, zaadresuje go np., do Straży Pożarnej - przykład z życia!!!;
3. Czy w napisanym liście widnieje nazwa stanowiska, o które kandydat się ubiega. Jeśli nie świadczyć to może o standardowej formie listu skierowanej do naprawdę różnorodnych pracodawców. Często również zdarzają się sytuacje, gdy kandydat wysła swoje dokumenty do przedsiębiorstwa w nadziei, że może trafi na „jakiś” zupełnie niekonkretny wakat. Nie ukazuje to, więc rzeczywistych zainteresowań kandydata i nasuwa myśl, że być może głównym motorem jego działania jest desperacja i kwestie finansowe. Zastanów się, czy warto zatrudniać osobę zupełnie pozbawioną motywacji do pracy na danym stanowisku;



NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ - 2

4. Czy treść listu zdradza, że jest on wysyłany w niezmienionej formie do różnych pracodawców, np. kandydat rozpisuje się o zaletach pracy w międzynarodowej firmie, tymczasem aplikuje do przedsiębiorstwa o wieloletnich polskich tradycjach i w żaden sposób nie sugeruje możliwości wykorzystania w tej firmie swojego doświadczenia. Standardowy list można również poznać po niezmienionej, nieaktualnej dacie umieszczonej w lewym górnym rogu dokumentu - naprawdę często się zdarza!!!;
5. Czy kandydat umieścił w liście źródło informacji o ofercie pracy i napisał dlaczego właśnie to ogłoszenie zwróciło jego szczególną uwagę. W ten sposób ma on szansę zaprezentowania swoich preferowanych źródeł pozyskiwania informacji (prasa, Internet) oraz określenia swojej motywacji - czy w ogóle szuka pracy, czy ta konkretna oferta wydała mu się szczególnie interesująca;
6. Czy forma listu jest bardzo chaotyczna, czy też poprzez swą czytelność i logiczny podział akapitów, zdradza, że kandydat jest osobą zorganizowaną i uporządkowaną;
7. Czy kandydat popełnia w liście błędy o charakterze stylistycznym i ortograficznym!!! Zdarza się!!! Jest to szczególnie ważne podczas selekcji kandydatów na stanowiska, na których wymagana jest łatwość i poprawność wypowiedzi zarówno ustnej, jak i pisemnej. Zastanów się, czy chciałbyś aby Twój pracownik popełniał rażące błędy prezentując Twoją firmę, dział, zespół przed innymi, w jakiegokolwiek formie. Błędy tego typu mogą również świadczyć o mało poważnym podejściu i zaangażowaniu w proces rekrutacyjny;



NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ - 3

8. Czy argumenty podawane przez kandydata, mające świadczyć o jego przydatności do pracy są kompatybilne z wymaganiami zawartymi w ofercie. Czy kandydat wymienia swoje mocne strony odpowiadające profilowi stanowiska i czy wymienione przez niego argumenty są konkretne i przekonujące. W ten sposób oprócz wstępnej weryfikacji kompetencji kandydata otrzymujesz informację o tym, że przed wysłaniem aplikacji zapoznał się on dokładnie z ofertą pracy i prawdopodobnie jest nią rzeczywiście zainteresowany;
9. Czy aplikujący podkreśla co może wnieść do organizacji. Takie informacje niezależnie od rzeczywistego przełożenia na praktykę zawsze świadczą o podejściu konstruktywnym, nastawieniu na zmianę, optymalizację i poprawę efektywności, a bardzo często o nastawieniu na biznes!!!;
10. Czy powieliła nadmiernie informacje umieszczone w swoim CV. Chodzi nam przecież o to, aby kandydat dokonał wglądu w samego siebie, aby napisał o konkretnych cechach osobowości, wykazał motywację i skutecznie przekonał nas do swojej przydatności do pracy, a nie pisał listu motywacyjnego wyłącznie po to, aby „coś” napisać;
11. Czy aplikant podaje argumenty typu „dlaczego to właśnie Ja jestem odpowiednią osobą na to stanowisko”. Po tego typu wypowiedziach często możemy mniemać o poziomie samooceny i typie profilu kandydata, czyli, czy jest to osoba frontowa, czy raczej back offisowa;
12. Czy w końcowej części listu kandydat zachęca Cię do pozytywnego rozpatrzenia aplikacji oraz czy wyraża gotowość do uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej. Taki zwrot świadczy o umiejętnym zamknięciu tematu i pewnych umiejętnościach podtrzymywania relacji z klientem.



PODSUMOWANIE CZ. 2 I 3

Po przeczytaniu listu motywacyjnego i CV kandydata, przed podjęciem decyzji o dalszych etapach rekrutacji, najlepiej odpowiedz sobie na pytania:

- Czy kandydat wzbudził Twoje zainteresowanie?
- Czy chciałbyś zdobyć więcej informacji na temat prezentowanych przez niego doświadczeń, wiedzy i umiejętności?
- Czy myślisz, że jego oczekiwania są zgodne z tym, co możesz mu zaoferować?
- Czy uważasz, że jest dostatecznie umotywowany aby związać się z nową pracą na dłużej?

List motywacyjny to bardzo cenne uzupełnienie Curriculum Vitae, na jego podstawie nie raz możemy zmienić decyzję o ocenie kandydata w stosunku do pierwotnie podjętej po zapoznaniu się wyłącznie z CV. List może wyjaśnić nam wiele luk informacyjnych znajdujących się w CV, rozwinąć pewne kwestie i poznać rzeczywisty styl, czy podejście do procesu rekrutacyjnego aplikanta. Trzeba jednak pamiętać, że bardzo często ocena listu zależna jest od osobistych preferencji osoby zajmującej się rekrutacją. Dlatego trzeba zachować szczególną ostrożność w interpretacji ukrytych wskazówek zawartych w tym dokumencie. Musisz zdawać sobie sprawę, że zawsze, jakiegokolwiek oceny byś nie podejmował, będzie ona obarczona subiektywizmem, tym bardziej, jeśli nie bazuje ona na żadnych obiektywnych kryteriach (a tak właśnie jest w przypadku listu motywacyjnego). Gorąco zachęcamy do czytania listów motywacyjnych, szczególnie, gdy CV jest dość skąpe. Informacje zawarte w liście mogą ostatecznie wpłynąć na Twoją decyzję odnośnie rozważenia kandydatury danej osoby w dalszych etapach procesu rekrutacyjnego.



CZĘŚĆ 4

PROFIL KANDYDATA DO PRACY

ANALIZA STANOWISKA PRACY

Punktem wyjścia do przeprowadzenia profesjonalnego procesu rekrutacji i selekcji jest analiza stanowiska pracy, na które aktualnie poszukujemy kandydata.

Celem takiej analizy jest ustalenie specyfiki zawodu, określenie zależności służbowych i miejsca stanowiska w całej strukturze organizacji oraz poznanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności jakie przypadają na dane stanowisko pracy.

Prawidłowo dokonany opis pozwala, więc na sprecyzowanie charakteru i zakresu zadań należących do pracownika oraz poznanie wkładu jaki wnosi on w realizację celów przedsiębiorstwa.

Sporządzanie opisu stanowiska pracy przynosi korzyści zarówno pracodawcy, menedżerowi, jak i przyszłemu pracownikowi. Dzięki niemu pracownik zna swoje miejsce oraz rolę w organizacji, co w późniejszym czasie ułatwia mu zrozumienie kryteriów oceny efektów swojej pracy i sprzyja rozwijaniu motywacji wewnętrznej.



OPISY STANOWISK PRACY

Opis stanowiska pracy pracodawcy i menedżerowi pomaga w efektywnym zarządzaniu dzięki temu, że:

- pomaga w zaplanowaniu efektywnych działań rekrutacji i selekcji
- umożliwia kontrolę realizacji celów organizacji,
- pozwala na eliminowanie sytuacji konfliktowych, wynikających z posiadania niepełnych danych,
- stanowi bazę do generowania oceny pracy,
- jest doskonałym źródłem informacji podczas ustalania wynagrodzeń,
- jest podstawą do określania potrzeb szkoleniowych, pomagających podnieść efektywność działania pracownika, a co za tym idzie stanowi przesłankę do planowania jego ścieżki zawodowej.





PROFIL KANDYDATA WYNIKA Z OPISU STANOWISKA

Dopiero na podstawie stworzonego opisu wakującego stanowiska pracy ustala się profil kandydata, na który składają się wymagania związane z:

- wykształceniem i wiedzą specjalistyczną
- doświadczeniem zawodowym
- umiejętnościami
- cechami osobowości
- warunkami fizycznymi
- innymi kompetencjami ważnymi dla realizacji pracy na danym stanowisku

Profil kandydata ma za zadanie w sposób precyzyjny odpowiedzieć na pytanie jakiej osoby poszukujemy oraz jakie cechy i kompetencje powinien posiadać idealny kandydat na dane stanowisko. Pamiętać należy więc, aby wszelkie wymagania znajdujące się w profilu podzielić na te które są rzeczywiście niezbędne do wykonywania danej pracy, te które są pożądane, czyli mile widziane, oraz te które są zupełnie nieistotne.



OKREŚLENIE POZIOMU WYMAGAŃ

Poziom wymagań, określony w profilu kandydata do pracy **musi realnie odpowiadać potrzebom** stanowiska. Nie może być zatem **ani zawyżony, ani zaniżony**.

Bardzo częstym błędem popełnianym przez pracodawców jest zawyżanie wymagań określonych w profilu kandydata w stosunku do rzeczywistych potrzeb stanowiska pracy. Niestety taka nieadekwatność najczęściej skutkuje brakiem satysfakcji z pracy i poczuciem niedocenienia przez pracownika, a co za tym idzie demotywacją, a w końcu rezygnacją z pracy.

Prawidłowo sporządzona analiza stanowiska pracy oraz profil idealnego kandydata, adekwatny do wymogów tego stanowiska, pozwala na zmniejszenie ryzyka błędnego wyboru i zdecydowanie zwiększa szansę na powodzenie planowanych działań związanych z rekrutacją i selekcją.

przykład

Nazwa stanowiska	Nazwa stanowiska, zgodna z dokumentacją stanowiska w organizacji	
Wymagania formalne-kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane
Wykształcenie	Ukończone uczelnie wyższe, szkoły	Preferowane wydziały, kierunki, studia uzupełniające
Licencje, uprawnienia	Licencje niezbędne do wykonywania zawodu	
Ukończone kursy, szkolenia		Zaświadczenia i certyfikaty o uczestnictwie w kursach i szkoleniach
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne	Pożądane
Instytucje, branże	Typy instytucji, np. firmy doradcze, banki itp.	Lata pracy
Stanowiska	Rodzaje zajmowanych stanowisk, np. kierownicze	Lata na stanowiskach kierowniczych
Projekty	Wymierne efekty działań, np. liczba wyjść z inwestycji	Udział w konkretnych przedsięwzięciach
Kompetencje	Niezbędne	Pożądane
Wiedza	Np. wiadomości na temat danej branży i profesji	Np. najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie
Umiejętności	Np. obsługa komputera	Znajomość programu itp.
Cechy osobowościowe	Np. otwartość, zdolność oddziaływania na innych	Np. otwartość na zmiany
Zdolności i uzdolnienia	Np. analityczne, matematyczne	Np. abstrakcyjne myślenie
Preferencje i wartości	Wyznaczniki działania, np. zorientowanie na biznes	Np. uczciwość, szacunek dla współpracowników
Warunki fizyczne	Niezbędne	Pożądane
Prezencja	Bardzo dobra prezencja	Przyjazny, budzący zaufanie wygląd
Inne	Niezbędne	Pożądane
Inne wymagania istotne z punktu widzenia konkretnego stanowiska pracy	Np. mobilność, dyspozycyjność	Np. pobliskie miejsce zamieszkania



CZĘŚĆ 5

JAKĄ ROLĘ PEŁNIĄ REFERENCJE

Jedną z często stosowanych metod weryfikacji kompetencji kandydatów w procesie rekrutacji jest zbieranie referencji na ich temat z poprzednich miejsc pracy.

Referencje to nic innego jak opinia, uwzględniająca ocenę dotychczasowego przebiegu pracy aplikanta, wystawiona przez byłego lub jeszcze aktualnego pracodawcę, w formie oficjalnej - pisemnej, bądź mniej oficjalnej - ustnej.

Pisemne referencje powinny zawierać przede wszystkim nazwę stanowiska, czy stanowisk, które pracownik zajmował w organizacji, w określonym czasie zatrudnienia, zakres powierzonych mu zadań i odpowiedzialności oraz informacje o ocenie realizacji powierzonych mu obowiązków służbowych. Istotnym elementem referencji jest również opis pozytywnych cech osobowości kandydata oraz posiadanych przez niego umiejętności, które pomogły mu w realizacji celów zawodowych.

W niektórych, specyficznych przypadkach referencje uwzględniają również przyczynę rozwiązania współpracy z kandydatem.



PRZYKŁADOWA TREŚĆ REFERENCJI

Warszawa, dnia 21 listopada r.

Niniejszym zaświadczam, że Pani Anna Kowalska w okresie od 1 stycznia 2011 do 20 grudnia 2017 była zatrudniona w Banku, na stanowisku Głównego Specjalisty ds. Rozwoju w Departamencie Rozwoju Kadr.

W trakcie swojej pracy w naszym Banku odpowiadała między innymi za przeprowadzanie okresowych analiz fluktuacji kadr w jednostkach organizacyjnych Banku, monitorowanie płynności zabezpieczenia obsady kadrowej (mobilności kadr) na poszczególnych stanowiskach pracy w oddziałach Banku, monitorowanie rozkładów czasu pracy w jednostkach organizacyjnych, monitorowanie przebiegu realizacji harmonogramów działań wdrażanych w Banku, w zakresie zadań realizowanych przez Zespół Rozwoju Kadr. Opracowywała projekty wewnętrznych aktów normatywnych oraz wewnętrznych procedur w zakresie realizowanych zadań.

Jej największym osiągnięciem było zaprojektowanie i wdrożenie systemu oceny efektywności wykorzystania zatrudnienia w placówkach Banku. Zaprojektowana przez Panią Annę Kowalską metoda oceny efektywności pozwala określać niedobory i nadwyżki zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach pracy w jednostkach organizacyjnych Banku.

Pani Kowalska była również współtwórcą obowiązującego dziś w Banku systemu ścieżek karier (przebiegu i monitorowania przebiegu pracy zawodowej kadr).

Pani Anna Kowalska w trakcie pracy wykazała się umiejętnością wykorzystania zdobytej wcześniej wiedzy dla potrzeb Banku, dużą motywacją do pracy, łatwością nawiązywania kontaktów interpersonalnych i umiejętnością współpracy. Wykazała się ponadprzeciętną aktywnością i zaangażowaniem w rozwiązywanie konkretnych problemów, ujawniając przy tym dużą kreatywność i zainteresowanie zagadnieniami polityki personalnej. Chętnie realizowała zadania wychodzące poza określony zakres ramowych obowiązków.

Maria Nowak

Dyrektor

Departamentu Rozwoju Kadr

Bank



CZĘŚĆ 6

ROZMOWA KWALIFIKACYJNA I WYWIAD ZAWODOWY

Rozmowa kwalifikacyjna jest praktycznie nieodzownym elementem procesu rekrutacyjnego. Możemy zrezygnować właściwie z każdej innej metody, ale bez spotkania z kandydatem i wzajemnej wymiany z nim informacji dotyczących nawiązania współpracy nie można podjąć poważnej decyzji o zatrudnieniu.

Pewnego rodzaju informacji nie można uzyskać bezpośrednio nie kontaktując się z kandydatem, są to np. dane dotyczące prezentacji, łatwości nawiązywania kontaktu i wypowiedzi, odporności na stres itp.

Rozmowa kwalifikacyjna najczęściej przybiera formę wywiadu zawodowego, którego celem jest uzyskanie informacji uzupełniających dane pozyskane dzięki CV lub w wyniku zastosowania innych metod rekrutacyjnych.

Podczas spotkania także kandydat ma możliwość uzyskania informacji związanych z przyszłą pracą istotnych z jego punktu widzenia. Tak więc celem wywiadu będzie porozumienie co do oczekiwań instytucji względem kandydata oraz kandydata względem instytucji i podjęcie obustronnej decyzji dotyczącej nawiązania współpracy.



CZY ROZMOWĘ Z KANDYDATEM TRZEBA SPECJALNIE PLANOWAĆ?

CZY W OGÓLE WARTO TRACIĆ CZAS NA PLANOWANIE ROZMÓW?

Takie pytanie stawia nam wielu menedżerów, którzy twierdzą, że są w stanie zweryfikować kompetencje kandydata w kilka minut, podczas spontanicznej rozmowy odbywającej się na bazie jego CV (z którym często zapoznają się dopiero w trakcie spotkania).

Nic bardziej mylnego!

Jeśli nie masz czasu na przygotowywanie się do spotkań z kandydatami do pracy, powierz sprawę rekrutacji specjalście, który odpowiednio dostosuje metody i techniki oceny kandydatów do Twoich oczekiwań, a w efekcie swoich działań przedstawi Ci krótką listę osób spełniających podstawowe kryteria. Wówczas, spośród bezpiecznej puli sprawdzonych już kandydatów, będziesz mógł przeprowadzić krótkie improwizowane rozmowy i wybrać odpowiednią osobę.

Jeśli jednak zdecydujesz się poprowadzić rekrutację samodzielnie, pamiętaj o kilku podstawowych zasadach planowania rozmów, które umożliwią Ci efektywne wykorzystanie czasu zaangażowanego w spotkania z kandydatami.



PLANOWANIE ROZMOWY Z KANDYDATEM

KROK PO KROKU - 1

1. Musisz wiedzieć kogo szukasz - opisz wcześniej dokładnie stanowisko pracy, na które poszukujesz kandydatów (nazwa stanowiska, przynależność służbowa, obszar odpowiedzialności, zakres zadań) oraz dostosuj do niego profil kandydata (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dodatkowe kwalifikacje, umiejętności, zdolności i uprawnienia);
2. Zgodnie z profilem kandydata, na podstawie danych otrzymanych w CV, wybierz osoby, z którymi przeprowadzisz rozmowę kwalifikacyjną;
3. Rozmowa kwalifikacyjna może być prowadzona różnymi sposobami, zależnie od celu jaki ma być osiągnięty za jej pomocą. W przypadku, gdy z większej puli kandydatów chcemy wyłonić osoby do dalszych etapów rekrutacji, możemy przeprowadzić z nimi **wstępny wywiad eliminacyjny**. Jest to krótka rozmowa, weryfikująca podstawowe wymagania stawiane kandydatom oraz mająca na celu porównanie i wybranie wstępnie najciekawszych kandydatów. Stosując ten typ wywiadu warto posłużyć się wcześniej przygotowanym kwestionariuszem pytań, co zdecydowanie ułatwi porównywanie odpowiedzi różnych kandydatów i wybranie najciekawszych;



PLANOWANIE ROZMOWY Z KANDYDATEM

KROK PO KROKU - 2

4. Po wyłonieniu najlepszych umów z nimi kolejne spotkania, podczas których przeprowadzisz **wywiady szczególne** - na każde spotkanie zarezerwuj odpowiednią ilość czasu. Uwzględnij dodatkowy czas, abyś mógł bezpośrednio po każdej rozmowie chwilę się zastanowić i dokonać oceny kandydata. To bardzo ważne - oceniaj bezpośrednio po każdej rozmowie, aby zapobiec zjawisku interferencji, czyli nakładania się na siebie zdobytych informacji o różnych kandydatach;
5. Zastanów się co firma jest w stanie zaoferować kandydatowi w zamian za jego pracę i jakiego typu informacje na ten temat chcesz przekazać;
6. Przemyśl jakie dodatkowe informacje o kandydacie, uzupełniające do danych z CV i wstępnego wywiadu chciałbyś uzyskać. Zapisz sobie najistotniejsze pytania, abyś w toku rozmowy nie pominął ważnych kwestii;
7. Przygotuj wszystkie narzędzia rekrutacyjne, których będziesz chciał użyć (zadania do rozwiązania, teksty do tłumaczenia, testy itp.);
8. Zastanów się nad terminem i formą przekazu kandydatowi informacji zwrotnej odnośnie wyników spotkania;
9. Zarezerwuj salę na spotkanie i sprawdź, czy spełnia ona warunki do przeprowadzenia profesjonalnej rozmowy;
10. Bezpośrednio przed powitaniem kandydata w miejscu spotkania jeszcze raz przeczytaj jego CV lub przynajmniej upewnij się, że masz je przy sobie.



ETAPY ROZMOWY Z KANDYDATEM - 1

Prawidłowo zaplanowana rozmowa kwalifikacyjna składa się z pięciu następujących etapów:

- 1. Wprowadzenie**, czyli okoliczności wstępne. Zazwyczaj wprowadzenie związane jest z czynnościami powitalnymi, takimi jak: uścisk dłoni, przedstawienie się, oraz wszelkimi innymi czynnościami grzecznościowymi poprzedzającymi właściwy wywiad. Celem tego etapu jest zredukowanie napięcia emocjonalnego, towarzyszącego kandydatowi w sytuacji rozmowy kwalifikacyjnej;
- 2. Udzielenie informacji** na temat organizacji, stanowiska i związanego z nim zakresu obowiązków. W tej części rozmowy ważne jest, aby kandydat mógł zadawać pytania, w celu pozyskania możliwie największej ilości ważnych dla niego informacji i wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości związanych ze stanowiskiem pracy, o które się ubiega;
- 3. Pozyskanie danych o kandydacie**, czyli poszukiwanie odpowiednich informacji, zależnie od stanowiska, wymaganych kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia niezbędnego do jego objęcia. Uporządkowane, logiczne pytania stawiane przez prowadzącego na tym etapie na ogół są bardzo konkretne, rzeczowe, niemalże specjalistyczne. Dla najlepszej wymiany informacji najwłaściwsze jest stosowanie pytań otwartych, umożliwiających kandydatowi udzielenie pełnej odpowiedzi;



ETAPY ROZMOWY Z KANDYDATEM - 2

4. **Zamknięcie** rozmowy, pozwalające obu stronom podsumować zdobyte informacje i ewentualnie dopytać i wyjaśnić niezrozumiałe kwestie. Na tym etapie należy pozwolić kandydatowi zarówno na zadawanie dociekliwych pytań, jak i umożliwić mu swobodną wypowiedź w celu przedstawienia swych atutów (być może wcześniej, odpowiadając na zadawane pytania nie miał okazji przekazać nam istotnych kwestii dla ogólnej oceny jego kandydatury);
5. **Zakończenie** rozmowy ma na celu udzielenie kandydatowi informacji dotyczących terminu i formy powiadomienia go o wyniku rozmowy, czyli o decyzji, która okaże się jej skutkiem. Jest to również okazja, aby przeprosić kandydata za ewentualne zakłócenia, o ile takowe miały miejsce podczas spotkania i podziękować za przybycie.

Po przeprowadzeniu rozmowy należy możliwie szybko ocenić przydatność kandydata, najlepiej dokonać oceny bezpośrednio po odbyciu rozmowy. Wówczas zmniejszamy prawdopodobieństwo wystąpienia efektu interferencji, czyli nakładania się na siebie różnych informacji, co z każdą zwłoką wpływa na zmniejszenie stopnia obiektywizmu oceny. Powyższe wskazówki, choć niektórym wydadzą się banalne, spełniają bardzo istotną rolę w procesie rekrutacyjnym. Pozwalają zarówno zebrać wyczerpujące informacje o kandydacie, jak również uniknąć wielu wpadek i gaf. Pamiętaj, że prowadząc rozmowy z kandydatami kształtujesz wizerunek firmy. Warto więc wykazać się profesjonalizmem i zaangażowaniem.



WYWIAD ZAWODOWY

Wywiad zawodowy jest bardzo ważnym elementem profesjonalnej rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem do pracy. Jest to świadomie i celowo kierowany przez osobę rekrutującą dialog, umożliwiający zdobycie istotnych informacji o kandydacie. W trakcie wywiadu zawodowego kandydat odpowiada na celowo zadane pytania, pozwalające zweryfikować określone kompetencje, doświadczenie, wiedzę merytoryczną i nastawienia kandydata do pracy.

Wywiad zawodowy jest jednym z najważniejszych, a nie najważniejszym etapem doboru zawodowego, a zarazem metodą stosowaną najczęściej. Według badań przeprowadzonych przez Shackletona i Newella, 90% organizacji posługuje się przynajmniej jednym wywiadem podczas procesu selekcji kandydatów. Celem wywiadu zawodowego jest uzyskanie informacji stanowiących uzupełnienie danych zawartych w życiorysie (CV), liście motywacyjnym, testach psychologicznych i merytorycznych, czy też referencjach od poprzednich pracodawców.





WYWIAD ZAWODOWY A ROZMOWA Z KANDYDATEM

WYWIAD ZAWODOWY A ROZMOWA KWALIFIKACYJNA - CZYM RÓŻNIĄ SIĘ TE POJĘCIA?

Rozmowa kwalifikacyjna jest pojęciem szerszym niż wywiad zawodowy. W ramach rozmowy możemy przeprowadzić wywiad z kandydatem. Możemy również odpowiedzieć na szereg pytań skierowanych do nas przez kandydata i zastanowić się nad pewnymi nowymi rozwiązaniami. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem dajemy możliwość kandydatowi na uzyskanie wielu informacji, związanych z jego przyszłą pracą, np. jak duży będzie zespół, w którym będzie pracował, komu będzie podlegał, jakie będą godziny pracy, ile szkoleń oferuje nowa firma itp.

W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej stosujemy różnego typu metody i techniki oprócz wywiadów, np. zadania merytoryczne, testy, problemy do rozwiązania i wiele innych. Oczywiście w ramach wywiadu również możemy posiłkować się dodatkowymi technikami wsparcia, lecz zawsze będzie miało to charakter ukierunkowany w ten sposób, że osoba rekrutująca pyta i czeka na odpowiedź od kandydata, czy też to ona podaje problem i czeka na rozwiązanie tego problemu przez kandydata.

W rozmowie kwalifikacyjnej role mogą się odwracać. Oznacza to, że kandydat ma możliwość zadawania nam dowolnych pytań i stawiania przed nami problemów, np. negocjacyjnych, które wspólnie możemy próbować rozwiązać.



WYWIAD ZAWODOWY A ROZMOWA Z KANDYDATEM

Zawsze jednak celem rozmowy kwalifikacyjnej powinno być nie tylko zweryfikowanie przydatności kandydata do pracy, ale też określenie możliwości spełnienia jego oczekiwań wobec nowej pracy, aby zapewnić kandydatowi pełne przystosowanie zawodowe.

Natomiast cele wywiadu zawodowego mogą być o wiele bardziej okrojone, np. wywiad służący wyłącznie zweryfikowaniu wiedzy merytorycznej kandydata, czy też jego znajomości biznesowej języka obcego. Jeśli tego typu wywiad służy podjęciu decyzji o zatrudnieniu danej osoby na określonym stanowisku pracy, będzie to wywiad zawodowy. Podobnie, przypadku, gdy celem wywiadu jest szybkie stwierdzenie, czy dana osoba ubiegająca się o pracę jest odpowiednim kandydatem na dane stanowisko, pracodawca może zastosować krótki, wstępny wywiad eliminacyjny, a na jego podstawie podjąć decyzję, czy proces selekcji powinien być kontynuowany, czy też nie.

Podsumowując, w trakcie jednej rozmowy kwalifikacyjnej możemy stosować wiele różnorodnych metod i technik, służących podjęciu decyzji odnośnie oceny kandydata, w tym również wywiad zawodowy. Co więcej w trakcie jednego spotkania z kandydatem możemy przeprowadzić nawet kilka wywiadów.



SZCZEGÓŁOWY WYWIAD ZAWODOWY

SZCZEGÓŁOWY WYWIAD ZAWODOWY - JAK NAJWIĘCEJ INFORMACJI O KANDYDACIE

Szczegółowy wywiad zawodowy umożliwia uzyskanie odpowiedzi na szereg pytań, dotyczących kwestii, których kandydat nie poruszył w złożonych przez siebie dokumentach aplikacyjnych, a także lepsze poznanie myśli, emocji, czy motywacji kandydata. Celem wywiadu szczegółowego jest zorientowanie się, czy kandydat spełnia wszystkie wymagania stanowiska, a także czy nasza instytucja będzie w stanie zaspokoić związane z pracą oczekiwania kandydata.

Struktura każdego wywiadu szczegółowego obejmuje cztery podstawowe poziomy (M. Kossowska w Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników):

1. Poziom wstępny - poznanie rozmówcy

Poznanie rozmówcy jest powierzchowne, czyli zbierane informacje mają charakter ogólny, a dotyczą danych personalnych (imię, nazwisko, wiek, adres zamieszkania, adres do korespondencji itp.), doświadczeń związanych z pracą (gdzie i jak długo kandydat pracował) oraz z wykonywanym lub wyuczonym zawodem.

2. Poziom dotyczący interpretacji faktów

Jest to poziom głębszy, ale emocjonalnie równie neutralny. Pytania zadawane na tym poziomie nie dotyczą samych faktów ale raczej ich znaczenia dla kandydata. Do takich pytań należą np. Wykonywanie jakiego rodzaju czynności zajmuje panu najwięcej czasu? Dlaczego tak jest?

Competitive Skills Sp. z o.o.

www.competitiveskills.com * szkolenia@competitiveskills.pl * Tel: +48 22 401 31 00



SZCZEGÓŁOWY WYWIAD ZAWODOWY

3. Poziom osobistych opinii myśli i poglądów

Pytania zadawane na tym poziomie dotyczą wrażliwych sfer i nie są już emocjonalnie obojętne, np. Co pan sądzi o organizacji pracy w naszej firmie?

Większość wywiadów kończy się na tym poziomie, gdyż dotychczas zebrane informacje najczęściej są wystarczające do podjęcia decyzji w sprawie kandydata. W przypadku, gdy jednak poznanie systemu wartości kandydata okazuje się kluczowe dla oceny jego przydatności na dane stanowisko, użyteczne okazuje się przejście na poziom kolejny, co uczynić można jedynie za zgodą rozmówcy.

4. Poziom dotyczący systemu wartości rozmówcy

Na tym poziomie zadawane przez rekrutującego pytania dotyczą bardzo osobistych kwestii z obszaru wartości kandydata. Dlatego też takie pytania warto formułować w ten sposób: Czy mogę zapytać, co jest dla pana w życiu najważniejsze? Na takie pytania kandydat może nie chcieć udzielić odpowiedzi, traktując te zagadnienia za zbyt osobiste. Do rekrutującego należy wówczas decyzja, czy mimo braku odpowiedzi chce, czy nie chce kontynuować rozpatrywanie danej kandydatury w procesie rekrutacyjnym.



SZCZEGÓŁOWY WYWIAD ZAWODOWY

W szczegółowym wywiadzie zawodowym ważne jest budowanie pytań w taki sposób, aby umożliwiały one wydobyć od kandydata możliwie najwięcej informacji interesujących z naszego punktu widzenia.

Najczęściej warto przygotować sobie główne punkty - pytania opracowane wcześniej na bazie wstępnych informacji o kandydacie (z CV, listu motywacyjnego, rekomendacji, wywiadu eliminacyjnego itp.) oraz opisu stanowiska pracy i profilu kandydata. Jednakże niezbędne jest w tym typie wywiadu podejście elastyczne, czyli takie, które pozwoli nam dynamicznie reagować na konkretne padające w trakcie wywiadu odpowiedzi kandydata. Innymi słowy w wywiadzie szczegółowym „drążymy” w interesujących nas tematach tak długo, aż uzyskamy satysfakcjonujące odpowiedzi.



WYWIAD SYTUACYJNY - PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ KONKRETNYCH PROBLEMÓW

Szczególnym podejściem w prowadzeniu wywiadu zawodowego jest wywiad sytuacyjny (Latham). Podstawa tej techniki jest zaobserwowanie i opisanie krytycznych sytuacji, jakie miały miejsce na danym stanowisku, o które właśnie ubiega się kandydat.

Następnie zasięga się opinii kandydata na ten temat, zadając mu pytanie typu:

- Jak poradziłby pan sobie z takim problemem?
- Jak zachowałby się pan w takiej sytuacji?

Odpowiedzi kandydata są rejestrowane na specjalnie przygotowanym formularzu i oceniane w pięciopunktowej skali. Prowadzone badania (Latham i Saari) wykazały, że technika wywiadu sytuacyjnego jest techniką bardziej wiarygodną niż wywiad nieustrukturyzowany.

Coraz częściej technikę wywiadu sytuacyjnego wplata się w struktury innych wywiadów (indywidualnych i panelowych), jako doskonałe uzupełnienie przekazywanej wiedzy. Wywiad sytuacyjny pozwala nam sprawdzić, jakie rozwiązania w sytuacji rzeczywistej (która zdarza się na stanowisku, o które ubiega się kandydat) proponuje dana osoba. Możemy następnie porównać te rozwiązania z propozycjami innych kandydatów oraz z faktycznymi skutecznymi lub nie skutecznymi rozwiązaniami, zastosowanymi w takiej właśnie sytuacji.



PBDI - PATTERNED BEHAVIOUR DESCRIPTION INTERVIEW

OPISOWY WYWIAD WZORCÓW ZACHOWAŃ

PBDI - Opisowy wywiad wzorców zachowań (Anderson i Shackleton) jest udoskonalonym wywiadem selekcyjnym. Osoba prowadząca wywiad koncentruje się na ważnych wydarzeniach, związanych z istotnymi zmianami w życiu kandydata. Celem tego zabiegu jest ustalenie przyczyn, które powodują, że kandydat wybiera określony kierunek kariery zawodowej.

Prowadzący wywiad tworzy „obraz na przestrzeni czasu” (E.McKenna, N. Beech), który ma być pomocny przy prognozowaniu możliwych reakcji kandydata na przyszłe trudności i wyzwania, które pojawią się na ścieżce jego kariery zawodowej. Wzorce zachowań mogą dotyczyć wyborów kandydata związanych z: samokształceniem, sposobem podejścia do niektórych problemów, decyzji o rozwoju kariery zawodowej, postaw.

Wyłaniający się podczas takiego wywiadu wzorzec zachowań kandydata porównywany jest z uprzednio stworzonym oczekiwanym na danym stanowisku wzorcem zachowań



WYWIAD W OPARCIU O KOMPETENCJE STAR (JOHNSTONE)

Jest to technika wywiadu, związana ze specyficznym spojrzeniem na dotychczasowe osiągnięcia kandydata. Mniej ważne staje się to, co osiągnął kandydat, na rzecz tego, w jaki sposób osiągnął on rezultat, którym się szczyci i chwali podczas rozmowy.

Osoba prowadząca wywiad ukierunkowana jest na poszukiwanie u kandydata konkretnych cech, które widoczne są we wcześniejszych osiągnięciach kandydata. W celu identyfikacji tych cech, specjalnie poinstruowana osoba, prowadząca rozmowę, koncentruje swoją uwagę na czterech elementach:

1. **S** - SITUATIONS - sytuacje
2. **T** - TASKS - zadania
3. **A** - ACTIONS - działania
4. **R** - RESULTS – rezultaty



WYWIAD W OPARCIU O KOMPETENCJE STAR (JOHNSTONE)

W pierwszej kolejności należy dokładnie zapoznać się ze specyfiką pracy, w celu ustalenia wymagań, jakie się z nią wiążą, np. praca na stanowisku kierowniczym wymaga umiejętności przywódczych, łatwości wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi itp.

Następnie, gdy wymagania związane z danym stanowiskiem zostały już dokładnie określone, kandydat jest pytany o to, czy tego typu sytuacja (S) jest mu znana, czy nowa, czy już kiedyś odgrywał podobną rolę, czy nie.

W przypadku, gdy kandydat przytacza sytuację z przeszłości, związaną z omawianą rolą, osoba prowadząca rozmowę próbuje ustalić zadania (T), za które odpowiadał kandydat.

Następnie zostają rozpoznane konkretne działania (A) podejmowane przez kandydata w celach realizacji tych zadań.

Na końcu zaś konkretne rezultaty (R), czyli osiągnięte wyniki prowadzonych działań.



PODSUMOWANIE CZ. 6

Wywiad zawodowy jest niemalże niezbędnym elementem procesu rekrutacyjnego. Może mieć on charakter czysto eliminacyjny - trwać krótko i służyć jedynie podjęciu decyzji o odrzuceniu lub zakwalifikowaniu kandydata do dalszych etapów rekrutacji. Może też być on prowadzony w formie bardzo zaawansowanej, po wcześniejszym dokładnym przemyśleniu, zaplanowaniu i doborze odpowiednich technik.

Warto pamiętać, że wywiad różni się od zwykłej rozmowy z kandydatem głównie tym, że jest ukierunkowany jednostronnie, czyli osoba rekrutująca „wyciąga” istotne dla niej informacje o kandydacie. Dlatego warto, aby jego uzupełnieniem była choć krótka rozmowa z kandydatem, podczas której będzie możliwe przekazanie kandydatowi ważnych kwestii z jego punktu widzenia. Unikniemy w ten sposób sytuacji, gdy wybierzemy naszym zdaniem idealnego kandydata, a podczas ostatecznych ustaleń okaże się, że stanowisko nie do końca odpowiada jego oczekiwaniom.



CZĘŚĆ 7

TESTY W PROCESIE REKRUTACJI

W trakcie procesu selekcji kandydatów oprócz tradycyjnej rozmowy kwalifikacyjnej coraz częściej stosuje się testy, które pomagają w określeniu predyspozycji osób do pracy na danym stanowisku. Pracodawcy bowiem coraz częściej dochodzą do wniosku, że im więcej metod weryfikacji tym bardziej trafna ocena.

Testy używane mogą być samodzielnie, bądź też jako element większego procesu np. jeden z elementów Assessment Center.

Na podstawie wyników, jakie osiągają osoby nimi badane możliwe jest oszacowanie prawdopodobieństwa powodzenia w przyszłej pracy zawodowej. Aby wnioskowanie po wynikach testów odnośnie przewidywania sukcesu w pracy były jednak trafne, przed przystąpieniem do wyboru najlepszego testu bardzo ważne jest określenie kryteriów, a więc wymagań, jakie spełnić musi idealny kandydat, a sam test powinien być przeprowadzony i zinterpretowany przez osobę specjalnie do tego wyszkoloną i doświadczoną.





TESTY PSYCHOLOGICZNE

Za pomocą **testów psychologicznych** można dość precyzyjnie określić profil osobowości, poziom inteligencji, temperament, sposób reagowania na stres, skłonność do ryzyka, motywację osiągnięć, styl zachowań interpersonalnych, styl poznawczy, decyzyjny, a nawet styl kierowania zespołem.

Wychodząc z założenia, że oprócz kwalifikacji merytorycznych, również cechy osobowości kandydata mają fundamentalne znaczenie w przypadku wielu stanowisk średniego i wyższego szczebla, ich diagnoza dokonana przy pomocy testów psychologicznych pozwala na wybór tych kandydatów, którzy pasować będą do specyficznych wymagań stanowiska, zespołu pracowników i całej kultury organizacyjnej.

Trzeba jednak pamiętać, że wiele testów psychologicznych w procesie rekrutacji jest całkowicie bezużyteczna, a czasem nawet niebezpieczna!!! Wiele testów osobowości wykorzystywanych przez specjalistów od rekrutacji działa w tym procesie na zasadzie „testów na autoprezentację.” Polega to na zaznaczaniu przez kandydata odpowiedzi, które wydają się mu pożądane przez pracodawcę, a nie faktycznych własnych decyzji, wynikających z wewnętrznych wyborów. W wyniku tak rozwiązanego testu otrzymujemy absolutnie przekłamany wynik, w żaden sposób nie odzwierciedlający cech osobowości kandydata.



TESTY INTELIGENCJI

Popularne w procesach rekrutacji **testy inteligencji** pozwalają między innymi na obiektywne sprawdzenie poziomu intelektualnego kandydata, a więc szybkości przetwarzania przez niego informacji, kojarzenia faktów, umiejętności wykrywania związków logicznych między zdarzeniami oraz wyciągania poprawnych wniosków. Oszacowanie poziomu inteligencji może mieć ogromne znaczenie, szczególnie przy obsadzaniu stanowisk średniego i wyższego szczebla, gdzie wymagane są wysoko rozwinięte kompetencje koncepcyjne, takie jak: szybkość dostosowywania się do coraz nowych warunków, a także zdolności poprawnej oceny sytuacji.

Testy na inteligencję nie niosą ze sobą tak dużego zagrożenia jak testy osobowości, aczkolwiek zawsze musimy pamiętać, że kandydat rozwiązujący test jest w dodatkowo niekorzystnej sytuacji związanej ze stresem wynikającym z procesu rekrutacyjnego. Jego wynik z pewnością będzie ciut gorszy niż w przypadku optymalnych warunków przeprowadzania testów, które zakłada badanie. Wyniki takich testów przeprowadzonych wśród kilku kandydatów w możliwie najbardziej zbliżonych warunkach są jednak doskonałym materiałem porównawczym.



TESTY UMIEJĘTNOŚCI I TESTY MERYTORYCZNE

Testy umiejętności (testy praktyczne) pełnią ważną funkcję w trakcie doboru kandydatów do pracy. Pozwalają na sprawdzenie deklarowanych w CV, liście motywacyjnym, a także podczas wstępnej rozmowy kwalifikacyjnej, niezbędnych w danej pracy umiejętności, np. z zakresu obsługi programów komputerowych, czy też znajomości języka obcego. Każdy specjalista od rekrutacji, aby rzeczywiście przekonać się o poziomie umiejętności kandydata powinien pokusić się o zastosowanie takich testów, gdyż stwierdzenie przez kandydata, że np. zna język obcy na poziomie komunikatywnym lub umie posługiwać się Excelem tak naprawdę nie wiele wyjaśnia.

Głównym zadaniem **testów o charakterze merytorycznym** jest sprawdzenie wiedzy teoretycznej, jaką posiada kandydat na dane stanowisko i umiejętności cząstkowego zastosowania tej wiedzy w praktyce. Testy takie układane są najczęściej przez osoby, które doskonale orientują się w danej dziedzinie wiedzy. W zależności od wymagań dotyczyć mogą one, np. wiedzy z zakresu rachunkowości, finansów, prawa, itp. Kandydat najczęściej otrzymuje określony zestaw zadań merytorycznych, sprawdzających konkretną wiedzę nabytą podczas studiów, pracy zawodowej lub szkoleń.



ANALIZA GRAFOLOGICZNA

Analiza grafologiczna należy do metod projekcyjnych i powinna być przeprowadzana przez wykwalifikowanego grafologa. Dzięki tej metodzie możliwe jest wnioskowanie o cechach osobowych kandydata na podstawie jego charakteru pisma. Choć grafologia nie jest w Polsce tak popularna, jak w krajach Zachodnich, ze względu na dobre rezultaty, coraz więcej firm decyduje się na jej przeprowadzenie w trakcie rekrutacji osób na stanowiska głównie kierownicze.



Competitive Skills Sp. z o.o.

www.competitiveskills.com * szkolenia@competitiveskills.pl * Tel: +48 22 401 31 00



PODSUMOWANIE CZ. 7

Testy pełnią uzupełniającą, aczkolwiek bardzo ważną funkcję w procesie rekrutacji.

Dzięki ich wykorzystaniu otrzymać można, ważne z punktu widzenia stanowiska pracy, informacje, które trudno byłoby uzyskać przy pomocy innych metod selekcji kandydatów.

W połączeniu z pozostałymi metodami rekrutacji, pozwalają na zwiększenie trafności wyboru odpowiedniego kandydata.

Ich rola nie ogranicza się jednak jedynie do sprawdzania nowych osób do pracy. Stosowanie testów daje dobre rezultaty również podczas oceniania kandydatów do awansu, a także w szacowaniu potencjału zawodowego w trakcie planowania ścieżki kariery osób już zatrudnionych w firmie.



CZĘŚĆ 8

ASSESSMENT CENTER W REKRUTACJI

Assessment Center/ Development Center

Metoda Assessment Center (Ośrodek Oceny) należy do najtrafniejszych i najbardziej rzetelnych sposobów weryfikacji kompetencji pracowników i kandydatów do pracy, starających się o stanowiska zarówno niższego jak i wyższego szczebla.

W odróżnieniu od metod o charakterze deklaratywnym, polegających na przyjmowaniu przez osobę rekrutującą deklaracji kandydata na temat własnych umiejętności i kompetencji, metoda ta umożliwia rzeczywistą ich weryfikację podczas wykonywania konkretnych, zróżnicowanych zadań.

Polega ona na wszechstronnej obserwacji uczestników pod względem natężenia kluczowych dla konkretnego stanowiska pracy kompetencji kwalifikacyjnych, efektywnościowych, behawioralnych oraz osobowościowych, w warunkach możliwie najbardziej zbliżonych do rzeczywistej sytuacji pracy.



AC I DC – ZASADNICZE RÓŻNICE

Assessment Center (AC) służy przede wszystkim jako wiarygodne i obiektywne narzędzie wykorzystywane w procesie selekcji nowych kandydatów, jaki i podczas podejmowania decyzji o awansach i przeniesieniach dotychczasowych pracowników.

Development Center (DC) (Ośrodek Rozwoju), natomiast stosuje się:

- przy ocenianiu potencjału pracowników,
- podczas planowania ścieżek kariery zawodowej,
- w trakcie wyłaniania kadry rezerwowej,
- podczas określania potrzeb szkoleniowych.

Assessment Center nigdy nie ocenia kandydata do pracy, czy pracownika w kategoriach dobry/ zły. Metoda ta ma na celu jedynie zweryfikowanie przydatności danej osoby do pracy na konkretnym stanowisku, wymagającym konkretnie sprecyzowanych kompetencji.



JAK WYGLĄDA AC?

Assessment i Development Center składa się zazwyczaj z szeregu zróżnicowanych zadań, skrupulatnie dobranych w taki sposób, aby podczas ich realizacji możliwe było ujawnienie konkretnych, zdefiniowanych wcześniej kompetencji.

Sesja trwa od jednego do kilku dni, podczas której ujawnione kompetencje oceniane są przez specjalnie wyszkolonych obserwatorów - asesorów. Przy czym, podczas wykonywania poszczególnych zadań, każdy uczestnik jest obserwowany przynajmniej przez dwóch asesorów jednocześnie.

Wśród zadań AC i DC wykorzystuje się najczęściej, w zależności od zapotrzebowania:

- Dyskusje grupowe
- Prezentacje
- Koszyk zadań
- Studium przypadku
- Odgrywanie ról
- Wywiady indywidualne i grupowe
- Gry kierownicze i inne
- Testy psychologiczne i inne



PODSUMOWANIE CZ. 8

Wszystkie zadania jakie wykorzystywane są podczas sesji AC lub DC mają na celu obiektywne sprawdzenie tych cech kandydata, które są istotne na danym stanowisku pracy. Przed przystąpieniem do AC i DC bardzo ważne jest, więc ustalenie i dokładne zdefiniowanie kluczowych kompetencji, które mają być oceniane. Po ukończeniu sesji każdy z uczestników AC dostaje informację zwrotną w postaci raportu, będącego zintegrowaną oceną, dokonaną przez kilku asesorów.

Dlaczego warto stosować Assessment/Development Center?

Stosowanie Assessment i Development Center przynosi zauważalne korzyści pracodawcom i menedżerom, gdyż:

- metoda ta charakteryzuje się obiektywizmem i bardzo wysoką trafnością prognostyczną,
- dzięki tej metodzie pracodawcy otrzymują dokładną informację na temat silnych i słabych stron pracownika, jego potencjału i obszarów rozwoju,
- metoda ta pozwala na zminimalizowanie ryzyka złego wyboru kandydata do pracy na danym stanowisku, ponieważ umożliwia dokonanie kompleksowej i wszechstronnej obserwacji zachowań, w sytuacjach podobnych do realnie występujących w trakcie pracy.



KONTAKT

Materiał opracowany przez Competitive Skills Sp. z o.o.
Prawa autorskie do materiału posiada Competitive Skills Sp. z o.o.

**Zapraszamy na szkolenia
w zakresie rekrutacji 😊**

Skontaktuj się z nami:

Competitive Skills Sp. z o.o.
szkolenia@competitiveskills.pl

Więcej informacji na stronie:
www.competitiveskills.com



Competitive Skills Sp. z o.o.

www.competitiveskills.com * szkolenia@competitiveskills.pl * Tel: +48 22 401 31 00