

SPOSOBY I METODY REKRUTACJI ORAZ PROWADZENIA ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

Rozmowa kwalifikacyjna to jeden z najważniejszych etapów procesu poszukiwania pracy. Można mieć przygotowane świetnie dokumenty aplikacyjne, prowadzić poprawną konwersację i nie zostać przyjętym z powodu braku przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej. Podczas rozmowy mogą paść pytania zarówno tradycyjne, jak i zupełnie oryginalne, autorstwa pracodawcy. Przygotowanie odpowiedzi na każde potencjalne pytanie jest po prostu niemożliwe. Pozornie proste pytania mogą czasami posiadać ukryty cel i służyć do uzyskania zupełnie innych informacji, niż można się było spodziewać. Mogą paść pytania problemowe, by w odpowiedziach móc przeanalizować stosowaną argumentację. Pracodawcy decydują się na zadawanie takich pytań w celu pozyskania jak najlepszego pracownika, a ich pomysłowość nie zna granic. Należy jednak pamiętać, że bez względu na to, jak trudne padną pytania z ust pracodawcy, jak dziwne i podejrzane będzie jego zachowanie, należy kierować się rozważą, spokojem i świadomością własnej godności.

Rozmowy kwalifikacyjne to pertraktacje – kandydaci oferują swoją zdolność do pracy, oczekując satysfakcjonującego wynagrodzenia i ciekawej pracy, pracodawcy natomiast chcą najlepszego pracownika za najbardziej korzystną cenę.

Zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną można traktować jako duży sukces na drodze zmierzającej do zatrudnienia. Warunkiem niezbędnym do prawidłowego przeprowadzenia takiej rozmowy jest przygotowanie się do niej w taki sposób, by potencjalne odpowiedzi i pytania zostały przez kandydata wcześniej przemyślane.

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej:

1. Przygotuj teczkę z najważniejszymi dokumentami: życiorys (CV), list motywacyjny, referencje i certyfikaty.
2. Dowiedz się jak najwięcej o firmie oraz postaraj się poznać nazwisko osoby, z którą będziesz rozmawiać.

3. Przeznacz czas na zaplanowanie, jak dojechać na rozmowę kwalifikacyjną – musisz przewidzieć różne niespodzianki, np. autobus się spóźni, na ulicach będzie tłok.
4. Pamiętaj o swoim wyglądzie – dzień wcześniej przygotuj ubranie na kilka wariantów pogodowych, dobierz odpowiednią fryzurę, makijaż, obuwie i subtelny zapach. Ten etap jest bardzo ważny, ponieważ ma wpływ na pierwsze wrażenie, ale decyduje również o Twoim samopoczuciu.
5. Przygotuj się do:
 - odpowiedzi na pytania standardowe,
 - rozwinięcia punktów napisanych w życiorysie,
 - zadawania pytań pracodawcy,
 - odpowiedzi na pytania o zarobki.

Większość rozmów kwalifikacyjnych odbywa się według schematu:

- pytania o przeszłość (edukacja, dotychczasowe doświadczenie zawodowe),
- plany na przyszłość związane z pracą.

Należy oczekiwać też innych pytań, których zakres i charakter zależą od specyfiki firmy, stanowiska, czy po prostu od osoby prowadzącej rozmowę. Często zadawane są także pytania o hobby, zainteresowania, uprawiane sporty. Może się zdarzyć, że zainteresowania kandydata podziela pracodawca i wówczas rozmowa może mieć mniej formalny charakter. Niezależnie czy zostanie zadane pytanie czysto merytoryczne, dotyczące kariery zawodowej (pracy), czy bardziej ogólne (np. co dana osoba sądzi o działaniach na rzecz ochrony środowiska naturalnego) pozytywne wrażenie zawsze pozostawi kandydat, który będzie w swojej wypowiedzi wiarygodny i autentyczny.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej zadawane są czasami pytania, które według przepisów prawa pracy są uznawane za niedozwolone podczas procesu rekrutacji. Dotyczą one najczęściej planów macierzyńskich, orientacji seksualnej, wyznania czy pochodzenia społecznego. Na takie pytania kandydat może zgodnie z prawem odmówić odpowiedzi, ponieważ decyzja o jego zatrudnieniu powinna być podjęta

w oparciu o kwalifikacje, umiejętności i wiedzę, a nie ze względu na osobiste plany, powiązania rodzinne, wyznawaną wiarę, czy głoszone poglądy polityczne.

RODZAJE ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

Rozmowa według ustalonego wzorca

To sytuacja, w której zadawane są standardowe pytania pozwalające na ustalenie mocnych i słabych stron osobowości kandydata. W trakcie takiej rozmowy można uzyskać szczegółowe, uporządkowane odpowiedzi dotyczące kwalifikacji i doświadczenia zawodowego danej osoby.

Rozmowa swobodna

To przypadkowa dyskusja, prowadzona bez wyraźnego kierunku. Najczęściej ma miejsce wtedy, gdy prowadzący rekrutację nie jest do niej należycie przygotowany, a po jej zakończeniu potrzebuje jeszcze dodatkowych informacji zanim podejmie decyzję o zatrudnieniu danej osoby. W przypadku jednak naboru osób na stanowisko przedstawiciela handlowego lub inne, gdzie często trzeba kontaktować się z ludźmi, pracodawca chce ocenić umiejętność prowadzenia rozmowy – swobodna rozmowa może być w tej sytuacji wstępem do późniejszej, właściwej rozmowy kwalifikacyjnej.

Rozmowa kompleksowa

Jest najpowszechniej i najskuteczniej używaną techniką rozmowy kwalifikacyjnej – to połączenie nieformalnej, swobodnej rozmowy z rozmową według ustalonego wzorca. Prowadzący rekrutację ma przygotowany plan, jak potoczy się rozmowa, ale jednocześnie pozwala na odstępstwa w celu zbadania interesujących go szczegółów, zachęca kandydatów do dyskusji. Obecnie, przy coraz lepiej przygotowanych kandydatach może to być najczęstszy sposób prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, który pozwoli rozpoznać nie tylko przygotowanie zawodowe

ale i predyspozycje, cechy osobowe kandydata, możliwość dopasowania się do zespołu, chęć kształcenia się etc.

Rozmowa w sytuacji stresu

Jest coraz popularniejszą metodą doboru pracowników na stanowiska kierownicze, której zadaniem jest wprowadzenie napięcia w celu sprawdzenia reakcji kandydata. Technika działania polega na tym, by zaskoczyć kandydata i obserwować jego reakcje (np. zadaje się pytania daleko odbiegające od tematu poruszanego w rozmowie). Rozmowa taka nie zawsze pozwala na skuteczną ocenę odporności na stres, zwłaszcza w przypadku, gdy osoba pytająca nie ma w tym względzie dużego doświadczenia i przygotowania.

Rozmowa grupowa

Przeprowadzana jest wtedy, gdy ostateczną decyzję o zatrudnieniu ma podjąć więcej niż jedna osoba – skupienie kilku opinii daje możliwość bardziej obiektywnej oceny. Mogą ją prowadzić pracownicy działu kadr, kierownictwo i osoby pracujące na równorzędnych do obsadzanego stanowiskach. Występowanie przed grupą jest stresujące dla kandydata, sprawia wrażenie egzaminu, ale daje możliwość zaprezentowania swoich kwalifikacji zawodowych w bezpośredniej rozmowie.

METODY DOBORU I SELEKCJI W PROCESIE REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

ASSESSMENT CENTRE (AC)

Metoda Assessment Centre została zastosowana po raz pierwszy w czasie II wojny światowej przez armię amerykańską. Miała na celu selekcję kandydatów na stanowiska przywódcze. Ze względu na dość wysoką, bo aż 80% skuteczność znalazła po wojnie zastosowanie w biznesie, zwłaszcza przy doborze kandydatów na stanowiska kierownicze. Również wykorzystywana jest w planowaniu ścieżek kariery i perspektywicznych planów rozwojowych. Zachowania kandydatów oceniane są przez pryzmat klucza właściwych zachowań, uzyskanego w drodze długotrwałych i kosztownych badań w rzeczywistym środowisku pracy. Badania te obejmują m.in. porównywanie zachowań najbardziej i najmniej skutecznych menedżerów

na danym stanowisku, opinii najlepszych pracowników w firmie czy osób o najdłuższym stażu pracy.

Assessment centre, czyli w dosłownym tłumaczeniu „ośrodek oceny”, „centrum szacowania” jest to rozbudowana sesja diagnostyczna oparta na symulowanych sytuacjach zadaniowych, spotykanych w codziennej pracy. Przedmiotem oceny jest szybkość, rodzaj, sposób czy kolejność działań podjętych w sytuacjach zadaniowych. Zwraca się również uwagę na postawę, zachowanie równowagi emocjonalnej, jakość relacji interpersonalnych itp. Technika ta daje możliwość oceny nie tylko pojedynczych osób ale również całego zespołu. Procedura ta obejmuje połączenie kilku innych metod (np. testów psychometrycznych, rozmowy kwalifikacyjnej oraz testów praktycznych). Zazwyczaj kandydaci pracują w grupach, a ich zadania mają charakter interaktywny, np. ćwiczenia symulacyjne wymagające podejmowania decyzji. Dzięki temu metoda ta umożliwia efektywne zbadanie potencjału kandydatów i ich kompetencji niezbędnych do objęcia danego stanowiska.

Przykładowe testy symulacyjne:

Prezentacja – kandydat prezentuje rozwiązanie fikcyjnego problemu, jaki mu przedstawiono, wobec kilkuosobowego grona sędziowskiego. Ocenie podlega m.in. sposób zachowania się kandydata w warunkach stresu.

Analiza problemu – kandydat ma za zadanie zanalizować rzeczywisty problem, który wystąpił na stanowisku w przeszłości. W tym przypadku ocenie podlegają predyspozycje analityczne kandydata.

Koszyk zadań – kandydat otrzymuje plik dokumentów jaki znalazł się na jego biurku, podczas jego nieobecności w firmie. Ponieważ za kilka godzin wyjeżdża na następną delegację, w krótkim czasie ma za zadanie rozwiązać problemy, których te dokumenty dotyczą (organizacja pracy, czasu, nadawanie ważności sprawom).

Rozwiązanie problemu – grupie kandydatów przedstawiany jest fikcyjny problem na przykład sporządzenie budżetu na przyszły rok. Kandydatom przydziela się role reprezentujące odmienne interesy, na przykład głównego księgowego, szefa

produkcji, sprzedaży itp. przedmiotem oceny tego zadania są predyspozycje interpersonalne, negocjacyjne, kwestia dominacji.

Rozmowa z podwładnym – kandydat ma odbyć rozmowę z osobą odgrywającą rolę np. niesubordynowanego podwładnego, który lekceważy swoje obowiązki, a jednocześnie jest cennym (z punktu widzenia firmy) fachowcem. Zadaniem w tym przypadku jest próba zmiany stosunku podwładnego do pracy.

REFERENCJE

Pracodawca stara się uzyskać od wcześniejszych, a szczególnie od ostatniego pracodawcy informacje o kandydacie, z którym prowadzi rozmowy o ewentualnym zatrudnieniu. Najczęściej ma to miejsce w ostatniej fazie procesu rekrutacji, gdy w wyniku analizy dokumentów i rozmów z kandydatem pracodawca nie wyeliminował jego kandydatury, ale też nie nabrał jeszcze całkowitej pewności co do tego czy go zatrudni.

Informacje interesujące przyszłego pracodawcę mogą być natury ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy. Dość często pracodawcy chcieliby wiedzieć więcej o zdolnościach intelektualnych kandydata i cechach charakteru, a także poznać opinie na temat jego postawy wobec obowiązków, stosunku do współpracowników, jak również uzyskać dane dotyczące absencji w pracy.

TESTY

W procesie rekrutacji wykorzystywane są różnego rodzaju testy. Można spotkać się z różnymi ich kategoriami.

Testy psychometryczne

Obejmują testy zdolności poznawczych (takich jak ogólny poziom inteligencji, zdolności słowne), testy zdolności matematycznych, a także metody badania osobowości. Charakterystyczną cechą testów psychometrycznych jest wysoki stopień ich standaryzacji. Wszystkim kandydatom zadaje się dokładnie te same

pytania w dokładnie takich samych warunkach (np. przy ograniczeniu czasowym), zaś do oceny kandydatów stosuje się dokładnie te same kryteria.

Testy psychologiczne

Psycholog stara się odnaleźć w testach informacje o mocnych i słabych stronach kandydata, a wyniki rozpatruje przede wszystkim pod kątem predyspozycji, które są pożądane na danym stanowisku (przecież nie wszystkie zdolności są w takim samym stopniu przydatne w pracy).

Testy inteligencji

Można się spotkać zarówno z testami badającymi poziom inteligencji ogólnej, jak i z bardziej szczegółowymi, określającymi poziom poszczególnych zdolności składających się na inteligencję ogólną. Te pierwsze określają jedynie zdolności kojarzenia i logicznego myślenia; te drugie – dostarczają znacznie bogatszej informacji, pokazują bowiem mocne i słabe strony, mówią o:

- ◆ poziomie inteligencji werbalnej
- ◆ wiedzy
- ◆ kompetencjach językowych
- ◆ poziomie inteligencji niewerbalnej, czyli zdolności odkrywania reguł, kojarzenia logicznego myślenia
- ◆ zdolności do analizy i syntezy
- ◆ szybkości uczenia się
- ◆ pojemności pamięci
- ◆ zdolnościach arytmetycznych
- ◆ wyobraźni wzrokowej i przestrzennej
- ◆ zdolnościach psychomotorycznych (koordynacja wzrokowo-ruchowa, szybkości i precyzji spostrzegania).

Testy badające predyspozycje psychiczne

Mają zazwyczaj formę kwestionariuszy samooceny lub testu wyboru. W zależności od profilu stanowiska pracodawca może chcieć określić:

- ◆ system wartości
- ◆ styl kierowania zespołem
- ◆ poczucie kontroli wewnętrznej (samosterowność)
- ◆ odporność na stres
- ◆ skłonność do konformizmu / indywidualizmu
- ◆ poziom motywacji do osiągnięcia sukcesów zawodowych etc.

Ponieważ badany może stosunkowo łatwo sterować swoimi odpowiedziami w celu uzyskania pożądanego efektu, wiele testów posiada tzw. „skalę kłamstwa”.

Dzięki niej sprawdza się stopień zniekształcenia wyniku.

Testy merytoryczne

Są najczęściej opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin.

I tak np. starając się o stanowisko głównego księgowego, można spodziewać się testu sprawdzającego wiadomości z zakresu zasad rachunkowości, aktualnych przepisów podatkowych, terminów składania określonych deklaracji etc.

Testy językowe

Deklarując znajomość języka obcego można spodziewać się sprawdzenia tych umiejętności. Stosowane są zarówno testy pisemne, jak i ustne.

Testy umiejętności

Pracodawca, w celu weryfikacji prawdziwości deklaracji kandydata dotyczących posiadania określonych umiejętności, może przeprowadzić test sprawdzający.

Na przykład kandydata na stanowisko grafika komputerowego może poprosić

o zaprojektowanie ulotki reklamowej w programie Corel Draw, a kandydatkę na stanowisko sekretarki o napisanie, sformatowanie i wydrukowanie tekstu.

Rodzaje testów umiejętności

- ◆ testy umiejętności wyuczonych – pomiar skutków edukacji,
- ◆ testy umiejętności wrodzonych – badanie wrodzonych cech i możliwości rozwoju.

Przykłady testów umiejętności:

- ◆ test werbalny – ocena wnioskowanie słowne,
- ◆ test numeryczny – ocenia umiejętności wnioskowania numerycznego (arytmetycznego),
- ◆ test diagramatyczny – bada umiejętność analizy diagramów,
- ◆ test przestrzenny – ocenia wyobraźnię przestrzenną.

Testy praktyczne

Zwane z angielskiego „próbami pracy” (work-sample tests), wykorzystują rzeczywiste zadania, z którymi kandydat może się zetknąć w pracy. Są to np. dokumenty, które należy rozpatrzyć w danym dniu lub list do napisania wymagający odpowiednich umiejętności od sekretarki. Kandydat w takim przypadku otrzymuje instrukcję i odpowiednią ilość czasu na wykonanie zadania.

INTERNET JAKO NARZĘDZIE REKRUTACJI

Internet stał się obecnie ważnym źródłem pozyskiwania kandydatów do pracy. Pomagają w tym serwisy www poświęcone pracy, listy dyskusyjne, własna witryna firmowa, która daje możliwość zamieszczenia własnej oferty.

Obecnie niemal wszystkie firmy doradcze i serwisy internetowe poświęcone pracy, udostępniają kandydatom wypełnienie odpowiedniej aplikacji, jednocześnie rejestrując ich w bazie osób poszukujących pracy. Pozwala to na automatyczne otrzymywanie przez kandydatów ofert, wyselekcjonowanych według podanych przez nich kryteriów.

Listy dyskusyjne są cennym źródłem informacji i uwag na temat firm oraz rynku pracy w kraju i za granicą. Uczestnicy tych list mają możliwość wymiany tych informacji i prowadzenia na ich temat dyskusji. Na listach znajdują się zarówno oferty pracy zamieszczane przez pracodawców, jak i aplikacje osób poszukujących pracy.

Przy wysyłaniu aplikacji e-mailem obowiązuje swoista etykieta, czyli internetowe dobre wychowanie. Np. mailowy kontakt z pracodawcą warto potraktować jako ten pierwszy, a dokumenty przesyłane za pomocą poczty elektronicznej, jako swoją wizytówkę.

Przede wszystkim nie należy jednego e-maila wysyłać na więcej niż jeden adres. Hurtowa wysyłka nie popłaca – można wysyłać nawet tego samego e-maila, nie zmieniając treści, ale tak, by każdy odbiorca myślał, że jest jedynym adresatem.

W e-mailu powinny być nie tylko wymagane przez pracodawcę załączniki, ale i krótki wstęp w samym tekście wiadomości. Najlepiej jeśli tekst e-maila będzie wyjaśniał, o co chodzi piszącemu – będzie więc de facto pierwszym akapitem listu motywacyjnego; np. „W odpowiedzi na ogłoszenie X w gazecie Y pozwalam sobie przesłać moją aplikację na stanowisko Z ...”

Należy pamiętać, że choć w Internecie wszyscy są po imieniu, to nie dotyczy to jednak ofert pracy – tutaj obowiązują zasady oficjalne. E-maile w stylu „cześć, widziałem wasze ogłoszenie z ofertą pracy, dajcie znać coś więcej ...” wzbudzą jedynie litościwe współczucie pracowników działów personalnych i konsultantów w firmach rekrutacyjnych.

Wysyłanie e-maili typu „Obecnie jestem na V roku Wydziału Marketingu i Zarządzania na UMK w Poznaniu. Jestem zainteresowana ofertami pracy w stolicy oraz województwie podlaskim. Za wszystkie oferty z góry dziękuję” do firm doradztwa personalnego nie ma sensu – nikt na nie odpowie. Jedyny sposób to miły wstęp w e-mailu, plus dołączony do niego w pliku życiorys i list motywacyjny.

Oczywiście wysyłając e-maile należy zadbać, by komuś nie podrzucić wirusa. Jeśli by się tak stało, to już na wstępie oferta będzie „spalona”.