



250

**pytań rekrutacyjnych,
które pomogą Ci
zatrudnić
właściwych ludzi**



Wydawnictwo
Wiedza i Praktyka

www.KadryOnline.pl



Autorzy

Katarzyna Chudzińska

Aneta Podgórzec-Idziak

Joanna Węgrzyn

Kierownik Centrum Wydawniczego Personel

Beata Rudnicka

Korekta

Zespół

ISBN 978-83-7468-987-8

© Copyright by Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Warszawa 2006

Skład i łamanie

Raster studio

05-071 Sulejówek, ul. Konopnickiej 46, tel. 0 603 59 59 71

Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

03-918 Warszawa, ul. Łotewska 9a

tel. 0 22 518 29 29, faks 0 22 617 60 10

Spis treści

Rozmowa rekrutacyjna	3
Gdzie szukać pracownika?	4
Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej	5
Ocena dokumentów	7
Cztery fazy rozmowy rekrutacyjnej	10
Błędy popełniane podczas rozmowy rekrutacyjnej	14
Jakie pytania możesz zadawać kandydatom w myśl obowiązującego prawa polskiego?	15
Zalety i wady wywiadu rekrutacyjnego	16
Jak konstruować pytania rekrutacyjne?	18
Konstruowanie pytań	18
Pułapki w ocenie kandydatów	23
Ocena kandydatów – najczęściej spotykane błędy	23
Pytania rekrutacyjne	26
Ogólne	26
Inicjatywa/wysiłki	27
Kreatywność	27
Umiejętność analizy	27
Umiejętność osądzania	27
Elastyczność	28
Energia	28
Upór	28
Odporność na stres	28
Motywacja	29
Umiejętność adaptacji	29
Wrażliwość organizacyjna	29
Wrażliwość interpersonalna	30
Subordynacja/etyka	30
Zwracanie uwagi na szczegóły	30
Umiejętność podejmowania decyzji	31

Umiejętność słuchania	31
Umiejętność pisemnego komunikowania się	31
Umiejętność wystawiania się	32
Umiejętność prezentacji	32
Wiedza specjalistyczna	32
Branie na siebie ryzyka	33
Umiejętność przekonywania/wpływanie na innych	33
Umiejętność negocjacji	33
Umiejętności przywódcze	34
Planowanie i organizacja	34
Umiejętność delegowania	34
Umiejętność kontroli	35
Umiejętność rozwoju podwładnych	35
Pytania o firmę	35
Pytania o pracę	36
Pytania o warunki pracy	36

Rozmowa rekrutacyjna

Trafna decyzja rekrutacyjna to nie tylko zatrudnienie pracownika spełniającego oczekiwania firmy w kwestiach merytorycznych. Ważne jest również to, aby kosztów tej rekrutacji nie trzeba było powtarzać za pół roku i aby nabyte w Twojej firmie doświadczenia nie służyły zbyt szybko rynkowej konkurencji. Od Ciebie więc zależy, czy pracownicy, których zatrudnisz, twórczo zapracują na Wasz wspólny sukces, czy też skupią się jedynie na mechanicznym wypełnianiu swoich zadań. Zapamiętaj: najważniejsi są ludzie! Dlatego tak dużą wagę warto przykładać do rekrutacji.

Koniecznym przeczytaj:

- ⇒ jak zweryfikować informacje z CV i listu motywacyjnego,
- ⇒ o co pytać, a jakich pytań nie zadawać podczas rozmowy kwalifikacyjnej,
- ⇒ jak podnieść skuteczność rozmowy rekrutacyjnej jako narzędzia trafego wyboru pracownika.

Poniższe wskazówki pomogą Ci przeprowadzić efektywną rekrutację i zbudować lojalny zespół.

Pamiętaj, że **niewłaściwy dobór pracowników** powoduje:

- ▶ zagrożenie w postaci konfliktów zespołowych, niedotrzymania terminowości prac itp.,
- ▶ spadek motywacji do wykonywania danej pracy, jeśli zatrudnisz osoby o zbyt wysokich kwalifikacjach,
- ▶ dużą rotację personelu,
- ▶ zwiększenie kosztów naboru nowych pracowników,
- ▶ postrzeganie firmy na rynku pracy jako nieatrakcyjnego pracodawcy.

Właściwy dobór personelu ułatwia:

- ▶ tworzenie efektywnych i zintegrowanych zespołów pracowniczych,
- ▶ zgranie oczekiwań firmy z oczekiwaniami pracownika, co owocuje długą współpracą i obopólnym zadowoleniem,
- ▶ osiągnięcie satysfakcji zawodowej z wykonywanych obowiązków,

- ▶ pełne i prawidłowe wykorzystanie zasobów: maszyn, urządzeń, materiałów,
- ▶ identyfikowanie się pracowników z firmą,
- ▶ postrzeganie firmy na rynku pracy jako atrakcyjnego pracodawcy – owocuje większą możliwością wyboru przy pozyskiwaniu kolejnych pracowników.

GDZIE SZUKAĆ PRACOWNIKA?

Przystępując do procesu rekrutacji, musisz odpowiedzieć sobie na pytanie: gdzie możesz znaleźć najlepszego kandydata – czy wśród współpracowników w firmie, czy na zewnętrznym rynku pracy? Pozyskiwanie kandydatów z obu tych źródeł ma pewne wady i zalety. Wiedza na ten temat pozwoli Ci jednak podjąć właściwą decyzję.

Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
(+) niskie koszty	(+) nieograniczony zakres kandydatów
(+) mniejsze ryzyko błędnej decyzji	(+) dopływ „świeżej krwi” – osoby z zewnątrz wnoszą nowe pomysły, spojrzenie na firmę
(+) większa motywacja pracowników, którzy widzą szanse rozwoju w firmie	(+) promocja firmy na rynku pracy
(+) oszczędność czasu przy wdrażaniu pracownika do nowych obowiązków	(+) możliwość „wyciągnięcia pracowników z adekwatnymi kompetencjami” z konkurencji
(-) ograniczona liczba kandydatów	(-) wysokie koszty
(-) zakłócenie stosunków międzyludzkich (rozczarowanie osób, które nie awansowały)	(-) możliwość niewłaściwego oszacowania faktycznych umiejętności kandydata
(-) „efekt domina” – zatrudniając pracownika na jednym stanowisku, tworzymy wakat na innym stanowisku	(-) dłuższy czas wdrażania pracownika do pełnienia obowiązków

Niezależnie od źródła pozyskania kandydatów proces rekrutacji i etapy wywiadu selekcyjnego powinny być takie same (z pominięciem udzielania informacji na temat firmy kandydatom wewnętrznym).

PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej to nic innego jak poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: kogo szukamy? Poniżej przedstawiamy przykładowy kwestionariusz, który powinien wypełnić menedżer poszukujący kandydatów do swego zespołu.

Stanowisko:

1. Pełna nazwa stanowiska

.....

2. Preferowane wykształcenie (w kolejności preferencji)

a)

b)

c)

3. Konieczne doświadczenie

a)

b)

4. Preferowane doświadczenie

a)

b)

5. Wiek

6. Płeć

7. Palący TAK NIE

8. Konieczne dyplomy, certyfikaty

a)

b)

9. Znajomość języków obcych

a)

b)

10. Znajomość programów komputerowych

a)

b)

11. Prawo jazdy TAK NIE



12. Dyspozycyjność
13. Podstawowe obowiązki
- a)
 - b)
 - c)
 - d)
14. Niezbędne kompetencje (wiedza, umiejętności, cechy charakteru)
- a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)
 - f)
15. Miejsce w strukturze organizacyjnej – liczba podległych pracowników
16. Możliwości rozwoju w firmie
- a) zmiany stanowiska
 - b) rozszerzenia zakresu obowiązków
 - c) szkolenia w zakresie
17. Czym można motywować kandydatów
- a)
 - b)
 - c)

Oczywiście jest to przykład formularza, który warto wypełnić, zanim rozpoczniesz poszukiwania kandydatów do pracy. Pamiętaj przy tym, że każde stanowisko jest inne i wymaga często dodatkowych informacji, np. na temat:

- ▶ zespołu, w którym dany kandydat będzie pracował,
- ▶ atmosfery, jaka panuje w firmie,
- ▶ kultury organizacyjnej firmy.

Innych kompetencji będziesz wymagać np. od kandydatów na stanowisko nowo powstającego oddziału firmy, a zupełnie inaczej będziesz patrzeć na kandydatów na stanowisko kierownika funkcjonującego od 20 lat działu produkcji.

OCENA DOKUMENTÓW

Mając wypełniony kwestionariusz, możesz przystąpić do wstępnej selekcji kandydatów na podstawie przesłanych przez nich dokumentów. Weryfikując dokumenty kandydata, warto sprawdzić:

- 1) **kwalifikacje formalne** – dzięki temu już na tym etapie odrzucisz zdecydowanie nieodpowiednich kandydatów. Weźmiesz przy tym pod uwagę:
 - a) wykształcenie,
 - b) dyplomy, pozwolenia, licencje,
 - c) stopień znajomości języka obcego (na poziomie deklaracji kandydata),
 - d) prawo jazdy,
 - e) czasowość zatrudnienia (częsta bądź rzadka zmiana pracy);
- 2) **doświadczenie zawodowe** – ta wstępna ocena pozwoli Ci poznać:
 - a) doświadczenie w zarządzaniu ludźmi/we współpracy w zespole,
 - b) doświadczenie w pracy w konkretnej branży na konkretnym rynku,
 - c) kontakty zawodowe pod kątem możliwości ich wykorzystania;
- 3) **profil zawodowy kandydata**, w tym:
 - a) konsekwencję dotyczącą obranej drogi zawodowej,
 - b) nastawienie na rozwój,
 - c) dążenie do awansu.

Przesłane przez kandydatów dokumenty to pierwsza okazja zaprezentowania ich doświadczenia zawodowego, umiejętności i kwalifikacji. W ich dobrze pojętym interesie jest przedstawić się w jak najbardziej korzystnym świetle. **Nie dziw się więc, że doświadczenia menedżerów wykazują, iż połowa dokumentów zawodowych (CV i list motywacyjny) zawiera niedokładne, fałszywe lub błędne informacje.** Dokonując selekcji wstępnej, musisz wykazać dużą czujność!

Co sprawdzać?

Zobacz więc, na co warto zwrócić szczególną uwagę podczas weryfikacji dokumentów i przygotowywania się do rozmowy rekrutacyjnej.

1. Wykształcenie

- ▶ uzyskany tytuł, dyplom – często osoby, które studiowały, a nie otrzymały dyplomu, podają okres, np. 1992–1997 r., który wskazuje na odbycie pełnych studiów, co nie zawsze jest zgodne z prawdą,

- ▶ dodatkowe kursy – obok podania tematyki szkolenia niezbędne są informacje na temat szkolenia, takie jak: czas trwania, organizator (zwróć uwagę, że czym innym jest roczny kurs księgowości, a czym innym 3-dniowe szkolenie pt. „Księgowość dla osób spoza działu księgowości”),
- ▶ proporcjonalność długości opisów na temat wykształcenia do długości faktycznego doświadczenia zawodowego.

2. Doświadczenie zawodowe

- ▶ dotychczasowa liczba miejsc pracy (osoba, która co pół roku zmienia pracodawcę, nie wzbudza zaufania),
- ▶ przerwy w zatrudnieniu – „białe plamy” to kolejny znak zapytania; dla kobiet często jest to czas wychowywania dzieci, dla ludzi młodych – czas wyjazdów zagranicznych czy pracy „na czarnym rynku”,
- ▶ kierunek, w jakim zmieniają się stanowiska,
- ▶ przedstawienie samego zakresu obowiązków (zwróć uwagę, że kandydaci wykazują tutaj niezwykłą kreatywność – zamiast: „układałam towar na półkach” „odbierałem telefony”, piszą: „byłem odpowiedzialny za ekspozycję towaru”, „tworzyłem kanały komunikacyjne w firmie”).

3. Cechy formalne dokumentów

- ▶ czystość i schludność, przejrzystość dokumentów,
- ▶ adekwatność do oferowanego stanowiska,
- ▶ referencje – nazwiska osób gotowych poświadczyć prawdziwość zamieszczonych danych oraz udzielić rekomendacji.

Jak korzystać z referencji?

Referencje należy traktować **jako dodatkowe źródła wiedzy o kandydacie, a nie jako podstawowy element selekcji**. Często prosimy o referencje na ostatnim etapie rekrutacji w celu potwierdzenia wstępnie podjętej już decyzji. Możesz spotkać się z pisemnymi referencjami (często dołączonymi do dokumentów aplikacyjnych), które zdecydowanie należy traktować ostrożnie. Kandydat z przyczyn oczywistych przedstawia wyłącznie pozytywne opinie na swój temat.

Bardziej wiarygodne i godne polecenia są referencje uzyskane w wyniku rozmowy telefonicznej.

Podczas takiej rozmowy przestrzegaj następujących zasad:

- ▶ dzwonić tylko do osób wskazanych przez kandydata, za jego akceptacją i w czasie przez niego określonym – kandydat może nie życzyć sobie kontaktu z dotychczasowym/obecnym pracodawcą,
- ▶ zbierać opinie z różnych źródeł/miejsc pracy, od kilku osób (najlepiej trzech),

- ▶ przedstaw się, opisz sytuację i spytaj, czy rozmówca może poświęcić Ci kilka minut,
- ▶ pytaj wyłącznie o sprawy zawodowe,
- ▶ bądź czujny! – dyplomatyczny rozmówca, nie chcąc źle mówić o byłym współpracowniku, czasem przemyca informacje między wierszami, mówiąc np. „ogólnie nieźle sobie radził ze sprzedażą, chociaż w porównaniu z grupą nie miał imponujących wyników”.

List motywacyjny

Podstawowym wyznacznikiem poszukiwanych przez Ciebie kwalifikacji jest życiorys zawodowy. Ale w momencie podejmowania decyzji o zaproszeniu kandydata na spotkanie dużo dodatkowych danych może Ci dostarczyć również list motywacyjny. Umiejętność właściwego wykorzystania przez kandydatów dodatkowej powierzchni reklamowej, jaką jest list motywacyjny, świadczy niewątpliwie zarówno o ich inteligencji, jak i umiejętności maksymalnego wykorzystania danych możliwości. Musisz również wziąć pod uwagę fakt, że wiele listów motywacyjnych to kopie krążących w Internecie wzorów. Jednak często przepisane w całości brzmią nieadekwatnie i... śmiesznie.

Jakie listy motywacyjne warto uznać za dodatkowy atut kandydata?

- ▶ Zawierające informacje, na jakie stanowisko i w związku z którym ogłoszeniem kandydat aplikuje.
- ▶ Zawierające informacje **dodatkowe, nieumieszczone wcześniej w życiorysie**.
- ▶ Informujące o planowanym przebiegu rozwoju kariery zawodowej, jej kierunku i motywacji.
- ▶ Oryginalne, ciekawe, niebędące kalką sztamkowych stwierdzeń typu: „potrafię pracować w zespole, ale również bardzo dobrze sprawdzam się w pracy indywidualnej”.

Po właściwym przeprowadzeniu weryfikacji dokumentów możesz wybrać osoby, które warto zaprosić na kolejny etap selekcji, jakim jest rozmowa kwalifikacyjna.

Fazy	Cele
1. Faza wstępu	Otwarcie – nawiązanie kontaktu
2. Faza zbierania informacji	Weryfikacja kryteriów przydatności na stanowisko
3. Faza przekazywania informacji	Udzielanie informacji na temat firmy
4. Faza końcowa	Poinformowanie o dalszych krokach prowadzonej selekcji