



**POWIATOWY URZĄD PRACY**  
ul. Michalusa 18, 38-300 Gorlice



tel./fax 18 353 55 20, 353 63 07, 352 28 78, 352 19 99, e-mail: [krgo@praca.gov.pl](mailto:krgo@praca.gov.pl)

---

# **INFORMACJE O SPOSOBACH I METODACH REKRUTACJI ORAZ PROWADZENIA ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH**

Gorlice, 2019 rok

**Rekrutacja** może być pierwszym etapem zatrudnienia pracownika lub całością procesu pozyskiwania nowych pracowników w firmie. Jej celem jest znalezienie wystarczającej liczby kandydatów, spośród których można będzie dokonać selekcji. Punktem wyjścia do rekrutacji jest analiza potrzeb i braków kadrowych w organizacji. Braki te mogą dotyczyć ilości pracowników lub kwalifikacji.

Proces rekrutacji często wiąże się z ogromnym stresem, szczególnie jeżeli od długiego czasu poszukujemy pracy. Często narzekamy na to, z jak wielu etapów składa się zatrudnienie, ile czasu musimy na to poświęcić. Warto jednak mieć świadomość, że pracodawcy naprawdę zależy na znalezieniu jak najlepszego kandydata, a to wymaga skrupulatności. Proces rekrutacji często składa się z wielu etapów co pozwala na wybranie najlepszego kandydata, sprawdzenie jego umiejętności praktycznych oraz zweryfikowanie danych wpisanych w CV.

Rekrutacja może być prowadzona przez pracowników działu HR, korzystających z metod i narzędzi, takich jak: testy, rozmowy, symulacje, sesje Assessment Center itd

### **Proces rekrutacji w pigułce :**

1. Doprecyzowanie, czego oczekujemy od przyszłego kandydata, ustalić wszelkie wymagania i obowiązki na danym stanowisku i rozpocząć tworzenie ogłoszenia o pracę. W ogłoszeniu możemy podać również sugerowane wynagrodzenie lub też dodatkowe atuty.
2. Analiza dokumentów przesłanych przez kandydatów oraz wstępna ich selekcja. Z góry możemy odrzucić kandydatury osób, które nie spełniają w żadnym stopniu określonych wymagań.
3. Rozmowa telefoniczna z kandydatem w celu poinformowania o wstępnych wynikach rekrutacji i ewentualnym zaproszeniu na rozmowę kwalifikacyjną.
4. Pierwsza rozmowa kwalifikacyjna w siedzibie firmy, która pozwoli nam poznać z kandydata i zweryfikować to, co napisał w dokumentach aplikacyjnych. Można zapytać go o sukcesy na poprzednich stanowiskach i przykłady sytuacji, które potwierdzają jego kompetencje. Jeżeli uznamy, że rozmowa to za mało, zaprosimy do wykonania zadania praktycznego.
5. Wybór najlepszego kandydata.
6. Jednym z ostatnich etapów jest powiadomienie kandydata o tym, że otrzymał on pracę. Należy zawiadomić o wynikach procesu rekrutacji także pozostałych uczestników. Dzięki temu ich sytuacja będzie jasna i nie będą biernie oczekiwać na telefon, który nie zadzwoni.
7. Decyzja o zatrudnieniu - ustalenie wszystkich szczegółów i podpisanie umowy.

## **SPOSOBY REKRUTACJI:**

### **Ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwania pracowników:**

- **Bierne formy rekrutacji** – osoby zainteresowane pracą w danej firmie same przesyłają dokumenty aplikacyjne, nawet, gdy aktualnie nie ma wolnego stanowiska pracy, bądź też pracownicy firmy polecają kogoś spośród swoich znajomych.
- **Aktywne bezpośrednie formy rekrutacji** – są to metody, gdzie firma dokonuje wysiłku, by znaleźć osoby chętne do podjęcia w niej pracy. Mogą to być ogłoszenia w prasie, mediach, upowszechnianie ofert podczas dni kariery, targów pracy, giełd pracy
- **Aktywne pośrednie formy rekrutacji** – wykorzystując tę formę, pracodawca zleca poszukiwanie pracowników firmom zewnętrznym.

### **Ze względu na zakres, jaki może obejmować rekrutacja:**

- **Rekrutację ogólną (szeroką)** – kierowaną do szerokiego grona odbiorców (na tzw. szeroki rynek pracy). Ta forma rekrutacji wykorzystywana jest najczęściej, gdy firmy organizują nabór na szeregowe stanowiska.
- **Rekrutację segmentową (wąską)** – grupę docelową stanowi wówczas konkretny segment rynku pracy, najczęściej specjaliści w danej branży. Stosujące ją przedsiębiorstwa często utrzymują kontakt z potencjalnymi źródłami rekrutacji, np. ze szkołami, uniwersytetami.

### **Ze względu na obszar poszukiwania pracowników:**

- **Rekrutację wewnętrzną** – z rekrutacji wewnętrznej częściej korzystają korporacje o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, w których mają miejsca przejścia pracowników nie tylko na stanowiska wyższe, ale również na stanowiska równorzędne.
- **Rekrutację zewnętrzną** – w tej formie rekrutacji kandydatów szuka się poza organizacją. Dzięki tej rekrutacji można pozyskać nowych, pracowników o wysokich i oryginalnych kwalifikacjach, którzy są źródłem nowych pomysłów.

## **METODY REKRUTACJI:**

### **Do najnowszych metod rekrutacji można zliczyć rekrutacje za pomocą internetu:**

#### **E-rekrutacja, viral recruiting, grywalizacja**

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.

**1. E-rekrutacja** - praktyka rekrutowania online. Wykorzystuje możliwości social media i innych zasobów internetowych do szukania i przyciągania nowych pracowników. Polega ona na dotarciu do odpowiedniej grupy odbiorców w kanałach społecznościowych poprzez komunikację w ich tonie tj. „mówienie ich językiem”. Oprócz medium, istotna jest również forma przekazu. W tym celu firmy coraz częściej pomagają sobie dodatkowymi działaniami takimi jak np. reklamy AdWords.

**2. Viral recruiting** - jest to działanie pośredniczące mające na celu zebranie ludzi o określonym profilu, o podobnych zainteresowaniach i konkretnym stylu życia. Stanowi to tzw. preselekcję, dopiero po której kandydat dowiaduje się o dalszych procesach. Metoda – choć wymaga dużego zaangażowania – pozwala zdecydowanie skrócić czas rekrutacji i wyłonić poszukiwane osoby.

**3. Grywalizacja** - wykorzystanie mechaniki znanej np. z gier fabularnych i komputerowych, do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia zaangażowania ludzi. Technika bazuje na przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań, rywalizacji, współpracy itp. Grywalizacja pozwala zaangażować ludzi do zajęć, które są zgodne z oczekiwaniami autora projektu. Najważniejszym zatem celem grywalizacji jest odpowiednie przygotowanie i zebranie informacji o potencjalnych nowych pracownikach, a następnie dobranie ich do schematu gry.

### **Do najczęściej wykorzystywanych metod można zaliczyć:**

**Analizę życiorysu i ankiet biograficznych, testy, Assessment Centre, Development Centre, rozmowa telefoniczna oraz rozmowę kwalifikacyjną.**

### **Analiza życiorysu kandydata oraz ankiet biograficznych**

- **Curriculum Vitae**

Dokumenty aplikacyjne, tj. CV i list motywacyjny, są pierwszą wizytówką kandydata, która podlega szczegółowej analizie. Analiza ta jest wstępnym etapem weryfikacji osób ubiegających się o pracę pod względem ich adekwatności do wymagań formalnych, stawianych w ofercie i służy przede wszystkim selekcji kandydatów. Etap ten pomaga odrzucić osoby niespełniające najważniejszych wymagań. Celem analizy życiorysu jest przede wszystkim zapoznanie się z doświadczeniem zawodowym kandydatów oraz wnioskowanie o potencjalnych kwalifikacjach i możliwościach, a także oszacowanie ogólnego zaangażowania w życie zawodowe, ambicji, konsekwencji w realizacji kariery zawodowej przez kandydatów. Dokonuje się tego analizując przebieg kariery kandydata, porównując kolejne zajmowane przez niego stanowiska i miejsca zatrudnienia oraz towarzyszące im szkolenia, kursy podnoszące kwalifikacje.

- **Ankiety biograficzne**

Kolejną metodą analizy życiorysu kandydatów są ankiety biograficzne, opracowywane przez osoby rekrutujące. U podstaw konstrukcji takich ankiet stoi założenie, że osoby o podobnych doświadczeniach będą podobnie reagowały na nowe sytuacje. Ankiety mają postać kwestionariuszy z pytaniami zamkniętymi, które dotyczą doświadczeń zawodowych i pozazawodowych, osiągnięć

i problemów kandydatów. Mają one na celu wyselekcjonowanie z grupy takich osób ubiegających się o pracę, które mają podobne doświadczenia do osób dobrze sprawdzających się na swoich stanowiskach. Ponieważ tego typu ankiety pozwalają na uzyskanie wyniku liczbowego, na ich podstawie można bardzo łatwo porównać kandydatów.

## 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.

- **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 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.

- **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 rozpatrzeć 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.

## Assessment Centre

Assessment center (AC) to proces, który pozwala na zebranie w wystandaryzowanych warunkach informacji o wiedzy, umiejętnościach i postawach jego uczestników. Jest to metoda wielowymiarowa, a na jej obiektywizm wpływają następujące czynniki: różnorodność kryteriów (oceniany jest cały zestaw kompetencji, opisanych za pomocą konkretnych zachowań), różnorodność narzędzi (podczas sesji AC uczestnicy biorą udział w wielu zadaniach, ćwiczeniach i symulacjach), mnogość ocen (każda kompetencja jest obserwowana i oceniana w kilku różnych zadaniach) oraz mnogość obserwatorów (każdego uczestnika obserwuje jednocześnie kilku doświadczonych i odpowiednio przeszkolonych asesorów). Jest to najbardziej skuteczna metoda trafnego przewidywania dopasowania osoby do przyszłego stanowiska pracy. W trakcie sesji assessment center stosowane są różnorodne zadania i testy np. prezentacje, dyskusje, zadania grupowe.

## Development Center

Development Center to nowoczesna metoda oceny potencjału i kompetencji pracowników. Pozwala na określenie mocnych i słabych stron każdego pracownika z osobna, jak i całego zespołu jako grupy. Organizowanie w firmie DC, ma na celu zbadanie siły i kompetencji poszczególnych pracowników i wyznaczenie im ścieżki rozwoju w firmie. W trakcie sesji DC osoby prowadzące (assessorzy) obserwując pracowników w trakcie wykonywania zadań grupowych oceniają w sposób dynamiczny ich zachowanie i uwidaczniają się kompetencje.

## Rozmowa telefoniczna

Rozmowa przez telefon może służyć kandydatowi do odpowiadania na ogłoszenia prasowe, a także do pozyskania informacji na temat ewentualnych wolnych miejsc pracy. Poszukujący pracownika zwykle telefonuje do kandydata jedynie w celu umówienia na spotkanie rekrutacyjne. Czasem jednak praktykuje się rozmowę telefoniczną jako jeden z etapów rekrutacji (np. w celu weryfikacji kompetencji w języku obcym lub predyspozycji do prowadzenia rozmów telefonicznych). Selekcja telefoniczna odbywa się także, gdy na dane stanowisko jest wiele chętnych.

## Rozmowa kwalifikacyjna

**Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad selekcyjny)** jest jedną z najbardziej popularnych technik badania przydatności kandydatów do objęcia stanowiska pracy. Rozmowa daje bowiem szansę nie tylko uzyskania szerszych informacji biograficznych kandydatów, ale przede wszystkim umożliwia poznanie ich postaw, motywów i zachowania.

**Wywiad** jest uzupełnieniem informacji uzyskanych przez pracodawcę z dokumentów aplikacyjnych. Pytania mogą krążyć wokół informacji zawartych w CV i liście motywacyjnym, mogą również wybiegać poza ich obręb. Dlatego też wywiad może przybierać różne formy. W procesie rekrutacji zazwyczaj wywiad występuje dwukrotnie. Najpierw w formie wywiadu wstępnego, a następnie w postaci wywiadu pogłębionego. Wywiad wstępny przeprowadzany jest zwykle przez pracownika działu personalnego. Jego celem jest dokonanie selekcji kandydatów niespełniających kryteriów wymaganych na dane stanowisko pracy. Z kolei celem wywiadu pogłębionego (zwanego także szczegółowym), który często przeprowadza kadra zarządzająca, jest uzyskanie jak

największej ilości informacji o kandydacie oraz przekazaniu mu niezbędnych informacji o firmie, warunkach pracy i zadaniach, należących do obowiązków na proponowanym stanowisku.

### **Biorąc pod uwagę zawartość wywiadu wyróżnić można:**

- ✓ **Wywiad sytuacyjny**–podczas tego typu wywiadu prowadzący przedstawia różne sytuacje mogące pojawić się w pracy, a zadaniem osoby ubiegającej się o zatrudnienie jest ustosunkowanie się i opisanie swojego zachowania w każdym przypadku. Tego rodzaju rozmowy pozwalają pracodawcy zorientować się, np. jak radzi sobie kandydat z sytuacjami problemowymi.
- ✓ **Wywiad skierowany na pracę**–w trakcie takiej rozmowy prowadzący zbiera informacje na temat dotychczasowych doświadczeń w pracy kandydata.
- ✓ **Wywiad psychologiczny**–prowadzący podczas rozmowy stara się tak ją prowadzić, aby móc określić natężenie różnych cech osobowości u kandydata.
- ✓ **Wywiad wstępny w stresie**–prowadzący stara się wejść w rolę „szorstkiego” przesłuchującego, który z rozmysłem zadaje pytania, mające na celu sprawdzenie kandydata w trudnych sytuacjach, w których wymaga się skutecznego działania.

### **Techniki prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych :**

- ✓ **Podejście dyrektywne**–jest bardzo sztywne i przydaje się do zbierania danych faktograficznych. Przy takim prowadzeniu rozmowy uzyskuje się zwykle odpowiedzi tak lub nie.
- ✓ **Podejście niedyrektywne**–w tej sytuacji kandydat przejmuje inicjatywę, a prowadzący zachęca do dyskusji. W podejściu tym stosuje się raczej pytania otwarte, a nie takie, na które można odpowiedzieć „tak” lub „nie”.
- ✓ **Podejście indukcyjne**–gdy odpytywanie kandydata zmierza od szczegółów do kwestii bardziej ogólnych.
- ✓ **Podejście dedukcyjne**–zmierza od kwestii ogólnych do szczegółowych. Rozmowa rozpoczyna się od kwestii natury ogólnej by uzyskać dość subiektywne odpowiedzi, a później przechodzi się do pytań szczegółowych, aby zebrać informacje o faktach. Największe wyzwanie, jakie jest przed prowadzącym rozmowę kwalifikacyjną, to nawiązanie kontaktu emocjonalnego z poszczególnymi kandydatami. Nawiązując z nimi dobry kontakt emocjonalny wytwarza się klimat sprzyjający rozmowie, dzięki czemu kandydatom łatwiej jest ujawnić korzystne i niekorzystne informacje na swój temat.

### **Przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej**

Przygotowanie przed rozmową jest to forma autoprezentacji rozumianej jako „kontrolowanie sposobu, w jaki widzą nas inni” działanie mające na celu jak najlepsze zaprezentowanie się w czasie spotkania o pracę. Obejmuje ono kwestie natury fizycznej, jak też zachowania (pozycja siedzenia, gestykulacja, mowa ciała). O tym jak kandydat zostanie odebrany przez rozmówcę decyduje pierwsze 15 sekund (mechanizm pierwszego wrażenia).

## **Zasady przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej:**

- ✓ **Aparycja, wygląd zewnętrzny** – czyste i zadbane dłonie, twarz (u kobiet: delikatny makijaż, adekwatny do sytuacji; u mężczyzn: schludny zarost lub jego brak), schludna i czysta fryzura.
- ✓ **Ubiór** – schludny, czysty. Powinien odpowiadać standardom firmy, do której kandydat składa podanie o pracę. Dzięki temu aplikant będzie stwarzał wrażenie adekwatności do sytuacji i miejsca.
- ✓ **Wygląd dokumentów aplikacyjnych** – w głównej mierze rekruterzy zwracają uwagę na osiągnięcia, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, plany długoterminowe, ale także na samą estetykę i czytelność dokumentów.
- ✓ **Przygotowanie przed rozmową** – ważne, by przed rozmową zapoznać się z działalnością przedsiębiorstwa, znać jego nowe projekty lub istotne wydarzenia, do których aplikant może nawiązać w trakcie rozmowy. Świadczyć to będzie o jego zainteresowaniu przedsiębiorstwem i zwykle jest dobrze odbierane przez osobę prowadzącą rozmowę.
- ✓ **Planowanie dojazdu na miejsce spotkania** – warto zadbać o to, by wziąć zapas czasowy przed spotkaniem rekrutacyjnym, tak by niespodziewane okoliczności nie spowodowały spóźnienia, co powoduje dodatkowy stres i mogłoby zostać źle odebrane przez osobę prowadzącą rozmowę

## **Na co najczęściej, zwracają uwagę rekruterzy, podczas rozmowy kwalifikacyjnej:**

- punktualność
- wygląd zewnętrzny (głównie ubiór)
- kulturę osobistą
- sposób i styl odpowiedzi na pytania
- inteligencja
- lojalność wobec poprzedniego pracodawcy
- odporność na stres
- wiedza na temat firmy

## **Trudne pytania**

Niektóre pytania jakie zadaje rekruter mogą się wydawać trudne i krępujące. Zwykle są zadawane po to, by ocenić jak dana osoba radzi sobie w stresujących sytuacjach i czy jest zatem odpowiednią osobą na dane stanowisko. Pytania te są trudne, ponieważ mogą dotyczyć słabych stron, lub dotyczyć obszaru osobistego. Rekruter może podać w wątpliwość kwalifikacje aplikanta, zapytać o relacje z byłym pracodawcą lub o wady kandydata.

## **Przykłady trudnych pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej:**

- Dlaczego zdecydował/zdecydowała się Pan/Pani zmienić pracę?
- Co sądzi Pan/i o swoim poprzednim szefie?
- Jak reaguje Pan/Pani na polecenia przełożonych?
- Jak radzi sobie Pan/Pani z krytycznymi uwagami?
- Skąd czerpie Pan/Pani motywację do pracy?
- Czy stara się Pan/Pani o posadę także w innych firmach?



### **Przykładowy film oraz artykuły dotyczący rozmowy kwalifikacyjnej:**

<https://www.youtube.com/watch?v=iwgl7mfURtc>

<https://www.youtube.com/watch?v=WwwZ90b5e4s>

<https://www.forbes.pl/praca/10-najtrudniejszych-pytan-podczas-rozmowy-o-prace/my7vtek>

### **Przykładowe pytania które mogą pojawić się podczas rozmowy kwalifikacyjnej:**

- Osobowość i motywacja
  - Jakie są Pana/i mocne strony?
  - Jakie ma Pan/i słabe strony?
- Poprzednie zatrudnienie
  - Dlaczego odszedł Pan/i z poprzedniej pracy?
- Umiejętności i zdolności
  - Jak pracuje Pan/i pod presją czasu?
  - Jak przyjmuje Pan/i krytykę?
  - Proszę opowiedzieć o jakimś trudnym problemie, z którym musiał/a się Pan/i uporać.
- Cele zawodowe
  - Jakie są Pana/i cele zawodowe?
  - Czy widziałby/ałaby się Pan/Pani na stanowisku kierowniczym?
- Studia i osiągnięcia
  - Czy podczas nauki miał Pan/i jakieś szczególne osiągnięcia, nagrody, wyróżnienia? Jakież?
  - Jakże były Pana/i największe sukcesy osiągnięte podczas studiów?
  - Jakże porażki odnosił Pan/i w czasie studiów?
- Pozazawodowe zajęcia
  - Jakże są Pana/i zainteresowania?
  - Co Pan/i lubi robić w wolnym czasie?
- Finanse
  - Jakże wynagrodzenie by Pana/Panią satysfakcjonowało?
- Plany zawodowe
  - Co skłoniło Pana/Panią, by aplikować o tę pracę?
  - Jakże są Pana/i oczekiwania wobec pracy?
  - Czy ma Pan jakieś obawy związane z tym stanowiskiem?

### **Przykładowe pytania do pracodawcy:**

- Jaki jest zakres obowiązków stanowiska, na które aplikuję?
- Jakże są możliwości rozwoju i ścieżka kariery w firmie?
- W jaki sposób są mierzone efekty mojej pracy?
- Czy istnieje możliwość wykonywania części obowiązków zdalnie?
- Jak wyglądają następne kroki rekrutacji?

### **Po rozmowie:**

- zweryfikuj popelniane błędy
- zastanów się, które pytania sprawiły najwięcej problemów
- pomyśl co jeszcze warto zaznaczyć w CV

Opracował: doradca zawodowy – Żaneta Prorok