

KAROL MYSZEL

# TAJEMNICE REKRUTACJI

NAJLEPSZE SPOSOBY NA SUKCES W ROZMOWIE KWALIFIKACYJNEJ



**one**  
press

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn  
Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/tajbro>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-8985-9

Copyright © Helion 2014

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

# Spis treści

O autorze	5
Wprowadzenie	7
Introspekcja, czyli jakiej pracy szukam?	11
Ogłoszenie rekrutacyjne. Jak na nie odpowiedzieć?	15
Konstrukcja życiorysu i listu motywacyjnego	19
Rozmowa rekrutacyjna. Jak się zaprezentować, aby otrzymać pracę?	27
Przygotowanie do rozmowy. Wejście na chwilę w buty rekrutującego	27
Aspekt fizjologiczny, czyli jak przygotować mózg do rozmowy rekrutacyjnej	33
Pierwsze wrażenie robi się tylko raz	37
Etapy rozmowy rekrutacyjnej. Jak się zachować profesjonalnie?	53
Najczęstsze techniki stosowane przez rekrutujących. Co należy o nich wiedzieć? Jak się dobrze przygotować?	56
Typologia rekrutujących, czyli wyczuć, z kim masz do czynienia	101

<b>Rekrutacja metodą ośrodka oceny, czyli assessment center.</b>	
<b>Na czym polega i co trzeba o niej wiedzieć?</b>	<b>105</b>
Przygotowanie kandydata do assessment center	107
Jak się zachowywać podczas wykonywania zadań?	107
Jakich zachowań unikać podczas assessment center?	111
<b>W oczekiwaniu na odpowiedź</b>	<b>113</b>
<b>Podsumowanie</b>	<b>115</b>

## **Najczęstsze techniki stosowane przez rekrutujących. Co należy o nich wiedzieć?**

### **Jak się dobrze przygotować?**

Zgodnie z obowiązującymi kanonami rekrutacji większość pracodawców bądź firm pośrednictwa pracy rekrutuje z zachowaniem tzw. kluczowych czynników skutecznej rekrutacji. Spośród wielu czynników najbardziej istotne są następujące:

#### **1. Czynnik niezbędnego czasu, czyli kilka etapów rekrutacji**

Polega na tym, że rekrutujący, chcąc zminimalizować ryzyko pochopnej decyzji, przeprowadza kilka etapów procesu rekrutacyjnego. W ten sposób eliminuje choćby wpływ gorszego samopoczucia kandydata w danym dniu, niekorzystny wpływ pogody, a także, poprzez kilkakrotne spotkanie z kandydatem oraz zaangażowanie innych osób rekrutujących, stwarza możliwość lepszego poznania kandydata.

#### **2. Czynnik wielokierunkowych obserwacji, czyli kilka metod w rekrutacji**

Rekrutujący, chcąc poznać różne aspekty profilu zawodowego i osobowościowego kandydata, musi użyć kilku metod rekrutacyjnych. W ten sposób poszerzy zakres prowadzonych obserwacji. Dlatego też zazwyczaj w procesach rekrutacyjnych stosuje się kilka metod, z których każda umożliwia obserwację różnych obszarów kompetencji lub zachowań. Nie istnieje bowiem tylko jedna metoda, która pozwoliłaby na ocenę wszystkich elementów profilu kandydata.

#### **3. Czynnik potwierdzania obserwacji, czyli weryfikacja spostrzeżeń**

Rekrutujący zazwyczaj dobierają metody rekrutacyjne w taki sposób, aby każda z nich dostarczała innych, nowych infor-

macji na temat kandydata. Poza tym właściwy dobór różnych metod rekrutacyjnych pozwala na weryfikację poszczególnych spostrzeżeń zdobytych za pomocą każdej z nich z osobna. Im większa jest zgodność obserwacji zdobytych różnymi metodami, tym bardziej spójny i integralny obraz kandydata się z nich wyłania (szczegółowo piszę o tym w kolejnych rozdziałach).

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, poniżej opisuję kilka najczęściej stosowanych metod rekrutacyjnych.

*W poszukiwaniu faktów, czyli selekcja ukierunkowana.*

*Założenia metody i wyzwania dla kandydata. Przykłady pytań*

Jest to najczęściej stosowana metoda rekrutacyjna. Jej koncepcja polega na tym, że w ocenie cech i kompetencji kandydata rekrutujący posługuje się elementami psychologii behawioralnej. Krótko mówiąc, chodzi o to, aby uzyskać od kandydata jak najwięcej informacji zawierających fakty i opisy zdarzeń z jego życia zawodowego i na ich podstawie przewidzieć możliwe style zachowań w przyszłości w podobnych sytuacjach. Takie przewidywanie jest możliwe oczywiście tylko wtedy, gdy analizie podlegają odpowiedzi na pytania ukierunkowane na określony, interesujący rekrutującego obszar zachowań. Ustalenie konkretnych obszarów zachowań i kompetencji stanowi istotny element przygotowań do rozmowy ze strony osób rekrutujących.

Celem osób rekrutujących za pomocą tej metody jest szczegółowe przeanalizowanie zadań na stanowisku pracy, na które są poszukiwani kandydaci, oraz określenie tzw. **kluczowych obszarów aktywności i wyników**. Przez *kluczowe obszary aktywności i wyników* rozumie się wszystkie działania, jakie powinny być podejmowane z największą starannością na stanowisku pracy, oraz to, jakie powinny

być efekty tych działań. Działania zazwyczaj opisuje się zdaniami odpowiadającymi na pytanie „Co robi na stanowisku? Jak działa na stanowisku?”. Natomiast wyniki działań powinny być opisane za pomocą mierzalnych wskaźników, takich jak na przykład wielkość sprzedaży, osiągnięty poziom udziału w rynku, liczba zrealizowanych kompletnie zadań, osiągnięcie pełnego rezultatu działań w terminie itp.

Po określeniu pożądanych kompetencji i cech, a także kluczowych obszarów aktywności i wyników rekrutujący wybierają kilka najważniejszych kompetencji (od trzech do pięciu), które będą podlegać szczególnej obserwacji i ocenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Kolejnym krokiem jest zaplanowanie pytań ukierunkowanych na te kompetencje oraz innych metod i technik rekrutacyjnych, które będą wchodzić w skład złożonego z wielu elementów procesu.

Skoro osoby rekrutujące na podstawie spostrzeżeń z rozmowy z kandydatem mają wnioskować o jego przyszłych, potencjalnych zachowaniach, to ich spostrzeżenia nie mogą być przypadkowe. Nie mogą być oparte na domysłach, fantazjach, na tym, co im się wydaje ani co kandydat chce powiedzieć, a czego nie chce. Precyzyjne przewidywanie jest możliwe tylko wtedy, kiedy w odpowiedzi na ukierunkowane pytania osoba rekrutująca dowiaduje się faktów. Koncentracja na faktach w rozmowach rekrutacyjnych jest głównym założeniem selekcji ukierunkowanej.

Dobrze wyszkolony rekrutujący będzie zatem zadawał pytania ukierunkowane i będzie dążył do uzyskania opisów zdarzeń faktycznych. W sytuacjach kiedy kandydat nie udziela odpowiedzi w formie opisów zdarzeń faktycznych, rekrutujący zadaje pytania dodatkowe, aby uzyskać pełną informację o danej sytuacji. Często bowiem zdarza się, że kandydat lub kandydatka opisuje jakąś sytuację, ale opis jest niepełny, gdyż nie zawiera omówienia rezultatu

działań. Bardzo często też pojawiają się opisy częściowe, niekompletne, które kończą się lub zaczynają określeniami typu *zawsze w takich sytuacjach; często zdarza mi się; nigdy tak nie postępuję; jestem otwartym szefem, dlatego nie zamykam się na opinie moich pracowników; moją zasadą w działaniu jest uczciwość, dlatego trudne sytuacje staram się otwarcie i szczerze wyjaśniać zawczasu*. Wszystkie tego typu określenia, niepodparte opisami konkretnych sytuacji, nie mogą stanowić podstawy do wnioskowania prospektywnego. Są bowiem zbyt ogólne, mają charakter powierzchowny i mogą się pojawić w odpowiedziach wielu kandydatów niezależnie od ich realnych doświadczeń z przeszłości. Mogą one być także elementem mowy życzeniowej, czyli kreowanego wizerunku, jaki kandydat chciałby zaprezentować, co nie znaczy, że taki właśnie jest jego wizerunek.

Ułatwieniem jest tutaj model koncentracji na faktach STAR, który za pomocą akronimu od angielskich słów określa niezbędne elementy, jakie muszą znaleźć się w opisie przykładu przedstawianego przez kandydata (S — *situation*, czyli sytuacja; T — *task*, czyli zadanie; A — *action*, czyli działanie; R — *result*, czyli efekt lub rezultat działań). Rysunek 1. poniżej opisuje model STAR bardziej szczegółowo.

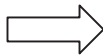
Dla lepszego zrozumienia zasady udzielania kompletnych odpowiedzi poniżej przytaczam kilka przykładów opisów sytuacji przedstawianych przez kandydatów z ich krótką analizą pod kątem kompletności według założeń modelu STAR. Przeczytaj uważnie każdy przykład i zastanów się, czy podane opisy sytuacji są kompletne, czy też wymagają doprecyzowania, aby mogły stanowić podstawę do wnioskowania prospektywnego.

**Kandydat 1.:** (pytanie brzmiało: *Proszę podać przykład sytuacji, kiedy musiał pan bardzo szybko zmienić zaplanowany wcześniej układ zajęć na dany dzień*).



**(S) SITUATION:**

Jaka była sytuacja?

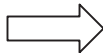


Opis sytuacji, otoczenia, osób uczestniczących, problemu, wyzwania, trudności, informacja o miejscu, kontekst sytuacyjny

**(T) TASK:**

Jakie zadania miał kandydat w określonej sytuacji?

Przed jakim wyzwaniem stanął kandydat?

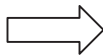


Przed jakim zadaniem stanął, co zrobił w zaistniałej sytuacji, jaki cel należało osiągnąć, jak zadziałać.

**(A) ACTION:**

Jakie działania podjął?

Co zrobił? Co powiedział?

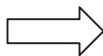


Jakie konkretne działania podjął (jakie były jego czyny, słowa, zachowania).

**(R) RESULT:**

Jaki był efekt działań?

Do czego doprowadziły podjęte działania? Co spowodowały?



Co było efektem podjętych działań, do czego doprowadziły, jak wpłynęły na rozwiązanie problemu, jak zmieniła się sytuacja, jaki był wpływ działań na okoliczności i ludzi.

RYSUNEK 1. Model STAR

*Odpowiedź: Dwa miesiące temu, kiedy któregoś dnia przyszedłem rano do biura, otrzymałem informację, że tego dnia około południa nasze biuro odwiedzi niespodziewanie szef regionu z Brukseli. Byłem nieco zaskoczony, gdyż wcześniej nikt nie wspominał o możliwości takiej wizyty. Miałem już zaplanowane dwa spotkania z klientami poza biurem oraz całą masę zadań do zrealizowania w biurze. Dyrektor pionu, informujący mnie o wizycie szefa z Brukseli, poprosił, abym jak najszybciej przygotował skrót*

## *Notatki*

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## BYĆ IDEALNYM KANDYDATEM...

Praca to jedna z naszych najważniejszych życiowych aktywności. Pozwala nam funkcjonować (pieniądze), rozwijać się, odczuwać satysfakcję z dobrze wykonanych zadań, integrować się z ludźmi o podobnych zainteresowaniach i umiejętnościach. Oczywiście wszystko to dzieje się wtedy, gdy mamy dobrą pracę. Często jednak w niedzielę wieczorem myśl o nadchodzącym poniedziałku wywołuje dreszcze i dolegliwości żołądkowe. Szef tyran, robota nudna albo ponad siły, albo poniżej naszych oczekiwań, o pieniądzach lepiej nie wspominać... Jednak trwamy na nielubianym stanowisku, bo przecież kryzys, wszędzie zwolnienia, a szanse na znalezienie ciekawej alternatywy — niewielkie. Cóż, kto nie próbuje, niech się nie wypowiada. A kto zamierza spróbować, niech szuka nowej pracy z głową — najlepiej z pomocą kogoś, kto dobrze zna się na rekrutacji!

Karol Myszel wiele lat zajmował się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jako dyrektor personalny prowadził rekrutacje — zarówno w czasach prosperity, jak i w kryzysie. Wie, jak wygląda sytuacja „z drugiej strony biurka”. Jest w stanie udzielić Ci wielu cennych rad: podpowie, jak odpowiedzieć na ogłoszenie, aby zostać zaproszonym na rozmowę, jak się zachować, by wypaść korzystnie podczas interview, i co zrobić między spotkaniem z rekruterem a oczekiwaniem na odpowiedź, żeby wzmocnić pozytywne wrażenie. Nie będą to suche rady — autor zna sztuczki rekrutujących i techniki stosowane przez nich podczas rozmowy z kandydatem. Wie, jak właściwie odpowiadać na niewygodne pytania. Podzieli się z Tobą tą wiedzą, by było Ci łatwiej stać się kandydatem idealnym — takim, o jakim marzy każdy pracodawca.



**KAROL MYSEL** — lekarz i menedżer w jednej osobie. Jest absolwentem Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Poznaniu, a także studiów podyplomowych z psychologii zmiany postaw i zachowań na Uniwersytecie Warszawskim oraz prawa pracy w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie. Posiada dyplom Poznańskiego Oddziału Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego z zarządzania i marketingu. Praktycznymi zagadnieniami związanymi z zarządzaniem personelem zajmuje się nieprzerwanie od 1994 roku. Od tamtego czasu pracuje dla działów personalnych największych firm farmaceutycznych świata. Jako trener technik zarządzania personelem szkolił ludzi w Polsce i na świecie. Aktualnie pracuje jako konsultant ds. zarządzania personelem.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 19788



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

🔗 <http://onepress.pl/promocje>

📖 Książki najchętniej czytane:

🔗 <http://onepress.pl/bestsellery>

📖 Zamów informacje o nowościach:

🔗 <http://onepress.pl/nowosci>

**Hellon SA**

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

<http://onepress.pl>

ISBN: 978-83-246-8985-9



9 788324 689859

Cena: 27,90 zł