****

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

**PORADNICTWO ZAWODOWE**

**Sposoby i metody rekrutacji oraz prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych**

**Rekrutacja** to pierwszy etap poszukiwania kandydatów do pracy, który służy zebraniu odpowiedniej grupy osób, spełniających wymagania do pracy na określonym stanowisku.

Rekrutację można podzielić na kilka rodzajów:

1. Ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwaniu pracowników:

* Bierne formy rekrutacji – osoby zainteresowane zatrudnieniem w danej firmie same przysyłają swoje dokumenty aplikacyjne. Pracodawca sam nie podejmuje w tej sytuacji innych dodatkowych działań, jedynie korzysta   
  z nadesłanych CV.
* Aktywne bezpośrednie formy rekrutacji – firma dokonuje konkretnych kroków by pozyskać pracowników, mogą to być: ogłoszenia w prasie, internecie, giełdy pracy itp.
* Aktywne pośrednie formy rekrutacji- pracodawca zleca poszukiwanie pracowników firmom zewnętrznym.

1. Ze względu na zakres, jaki może obejmować rekrutacja:

* Rekrutację ogólną (szeroką) – kierowana jest do szerokiego grona odbiorców.
* Rekrutację segmentową (wąską) – grupę docelową stanowią wówczas pracownicy o specjalistycznych uprawnieniach, umiejętnościach w danej branży.

1. Ze względu na obszar poszukiwanych pracowników:

* Rekrutacja wewnętrzna – oparta jest o wewnętrzny rynek pracy, który tworzą osoby zatrudnione w firmie. Proces zaczyna się w momencie poinformowana personelu o wolnym miejscu pracy. Wewnątrz kandydat jest osobą dobrze znaną, sprawdzoną w wielu sytuacjach, co ogranicza ryzyko wynikające   
  z nieodpowiedniego dopasowania kandydata do organizacji.
* Rekrutacja zewnętrzna – w tej formie kandydata do pracy szuka się poza firmą. Dzięki rekrutacji zewnętrznej można pozyskać nowych, nieznanych pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy są źródłem nowych pomysłów. Wadami tej formy są duże koszty, zwiększone ryzyko podjęcia błędnej decyzji.

Etapy procesu rekrutacji:

* Definiowanie stanowiska – obejmuje określenie nazwy, celu, zakresu obowiązków, kluczowych zadań na danym stanowisku.
* Charakterystyka kandydata – obejmuje określenie wymaganego wykształcenia, kompetencji, cech osobowości pracownika.
* Określenie kryteriów selekcji – obejmuje wskazanie priorytetowych wymagań wobec kandydatów.
* Planowanie procesu rekrutacji i selekcji – obejmuje rozpowszechnianie informacji, sposoby składania aplikacji, metody selekcji.
* Ogłoszenie o wolnym wakacie – poszukiwanie pracownika.
* Wybór najlepszych kandydatów .
* Ostateczny wybór kandydata.
* Zatrudnienie kandydata.

**Metody i techniki selekcji kandydatów do pracy**

Proces selekcji rozpoczyna się po złożeniu przez kandydatów dokumentów aplikacyjnych i zakończeniu fazy rekrutacji. Selekcja jest oceną kandydatów w oparciu o charakterystykę osobową przy wykorzystaniu informacji o kandydatach, uzyskanych dzięki zastosowaniu różnych narzędzi i metod diagnostycznych.

Najczęściej wykorzystywane metody selekcji pracowników:

* Analiza życiorysu i ankiet biograficznych.
* Rozmowa kwalifikacyjna.
* Testy psychologiczne.
* Testy wiedzy.
* Centra oceny – assessment centre.
* Techniki symulacyjne takie jak np.: próbki pracy.
* Sprawdzanie referencji.

**Analiza życiorysu i ankiet biograficznych.**

Jest to pierwszy etap selekcji kandydatów i odbywa się bez ich bezpośredniego udziału. Podstawowym dokumentem jest CV, będące swoistym raportem z doświadczenia zawodowego, wykształcenia i umiejętności. CV jest dokumentem szybkiego czytania (rekruter czyta je średnio od 30 do 60 sekund), powinno być więc napisane w taki sposób, aby było łatwo przyswajalne i dobrze eksponowało najważniejsze informacje.

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.

Obecnie wiele firm, zwłaszcza międzynarodowych, na swoich stronach internetowych udostępnia specjalne formularze aplikacyjne, które wypełniane są przez kandydatów. Formularze te nieraz zupełnie zastępują tradycyjne dokumenty aplikacyjne – pracodawca nie prosi już o CV i list motywacyjny, bo odpowiedzi na interesujące go pytania kandydat musi zawrzeć w formularzu.

Ankieta biograficzna opracowywana jest przez rekrutera. U podstaw konstrukcji takich ankiet jest założenie, że osoby o podobnych doświadczeniach będą podobnie reagowały na nowe sytuacje. Ankiety mają często postać kwestionariuszy z pytaniami zamkniętymi, które dotyczą doświadczeń zawodowych i pozazawodowych, osiągnięć i problemów kandydatów.

**Rozmowa kwalifikacyjna.**

Rozmowa kwalifikacyjna często nazywana również wywiadem selekcyjny jest jedną   
z najbardziej popularnych technik badania przydatności kandydatów do objęcia obsadzanego stanowiska pracy. Głównym jej celem jest zebranie dodatkowych informacji o kandydacie, których nie można wyczytać w CV, ani liście motywacyjnym. Zarówno prowadzący jak   
i kandydat powinni opanować emocje, koncentrując się wyłącznie na treści i formie wypowiedzi. Sprawny przebieg rozmowy jest tak samo ważny, jak opanowanie i kultura osobista oraz umiejętność skutecznego słuchania.

Rekrutacja może być:

-**ogólna** – prowadzona według standardowych i prostych procedur, by przyciągnąć jak największą liczbę kandydatów na stanowisko np. związane z produkcją;

-**wyspecjalizowana** – opracowana według jednostkowych, indywidualnych   
i czasami skomplikowanych procedur dla przyciągnięcia kandydatów – specjalistów.

**Formy rozmowy rekrutacyjnej:**

* Wywiad selekcyjny – celem tej formy jest zebranie porównywalnych informacji   
  o kandydatach, dlatego każda osoba ubiegająca się o pracę w czasie rozmowy odpowiada na pytania z tego samego zakresu.
* Wywiad skupiający się na sytuacjach związanych z pracą – ta forma wywiadu opiera się na pytaniach z obszaru pracy zawodowej kandydata. Pracodawca zadaje takie pytania i oczekuje takich odpowiedzi, które pozwolą mu dowiedzieć się, jak kandydat będzie reagował na różne sytuacje związane z pracą.
* Wywiad koncentrujący się na wcześniejszej pracy – pracodawcę podczas tej formy wywiadu interesuje przede wszystkim doświadczenie zawodowe kandydata, jego wcześniejsza praca, inne wykonywane zawody, albo zatrudnienie w podobnej branży.
* Wywiad krążący wokół charakteru i osobowości kandydata – podczas tej formy wywiadu pracodawca stara się ocenić przydatność kandydata pod względem jego cech osobowości, cech charakteru.

**Rozróżniamy kilka rodzajów rozmów kwalifikacyjnych.**

* Rozmowa w stresie- celem rozmówcy jest sprawdzenie, jak kandydat radzi sobie   
  w trudnych psychicznie sytuacjach. Może, więc zachowywać się złośliwie, zaczepnie albo kazać długo na siebie czekać. Spokojnie, bez pośpiechu należy odpowiadać na pytania, a w razie potrzeby poprosić o wyjaśnienia. Rozmówca może czasami zamilknąć w trakcie rozmowy. Będzie to próba wyprowadzenia kandydata   
  z równowagi. W takiej sytuacji należy czekać spokojnie, aż powróci do zadawania pytań.
* Rozmowa „sam na sam” - ten rodzaj rozmowy ma miejsce wtedy, gdy wiadomo, że kandydat posiada wiedzę i umiejętności wystarczające na stanowisko, o które się ubiega. Rozmowa jest zwykle poprzedzona innym rodzajem rozmowy. Celem potencjalnego pracodawcy jest przekonanie się, czy kandydat zaadaptuje się   
  w firmie.
* Rozmowa przesiewowa- jej zadaniem jest odsianie kandydatów, którzy nie spełniają wymagań oferowanego stanowiska. Podczas takiej rozmowy ważniejsze jest przekazanie informacji o umiejętnościach niż tworzenie pozytywnych relacji   
  z rozmówcą. Potencjalny pracodawca bądź działający w jego imieniu konsultant, zadaje pytania według wytycznych i omawia poszczególne punkty życiorysu kandydata, szukając nieścisłości i upewniając się, co do jego kwalifikacji.
* Rozmowa z komisją - jest to powszechnie praktykowana forma rozmowy kwalifikacyjnej. Kandydat zasiada przed kilkoma przedstawicielami firmy, którzy będą decydować o jego zatrudnieniu. Może się zdarzyć, że na próbę zostanie wystawiona umiejętność kandydata do rozwiązywania problemów.
* Rozmowa grupowa - najczęściej celem takiej rozmowy jest wykrycie umiejętności przywódczych przyszłych menedżerów i pracowników obsługi klienta. Najlepszych kandydatów zbiera się w nieformalnej atmosferze. Rozmówca przedstawia temat i rozpoczyna dyskusję.
* Rozmowa przez telefon -rozmowy przez telefon mają z reguły charakter rozmów przesiewowych i mają na celu eliminację słabszych kandydatów. Telefon z firmy może być zupełnie nieoczekiwany.

Ponieważ każda rozmowa ma charakter interakcji między rozmówcami, również podczas rozmowy kwalifikacyjnej warto pamiętać, że na jej przebieg i wynik mogą mieć wpływ różne pozamerytoryczne czynniki. Do najważniejszych błędów poznawczych, jakim może ulec nawet bardzo dobrze przygotowany rekrutujący, można zaliczyć:

* **Efekt HALO.**

Ma miejsce wówczas, gdy ocena negatywna lub pozytywna w jednym zakresie, jest generalizowana na inne informacje, niezależnie od faktycznych właściwości kandydata. Przykład takiego mechanizmu można opisać następująco: spóźnienie na rozmowę   
i negatywny odbiór tej sytuacji przez pracodawcę może powodować, że inne ważne cechy np. kwalifikacje kandydata, będą postrzegane przez pryzmat negatywnej oceny, jaka została przypisana za nie stawienie się na czas na rozmowie. Efekt Halo działa także w drugą stronę, gdy pierwsza „błyskotliwa” odpowiedź, schludne ubranie i uprzejmość, mogą wpływać na pozytywne postrzeganie cech osoby i jej odbiór podczas dalszej rozmowy.

* **Efekt pierwszeństwa i świeżości.**

Badania psychologiczne pokazują, że najlepiej zapamiętywane są informacje z początku oraz   
z końca przekazu. Efekt świeżości oznacza to, że podczas rozmowy warto zadbać o „dobre wrażenie” i najważniejsze informacje przekazywać na jej wstępie, pamiętając,   
że podsumowanie tego, co zostało powiedziane, położenie nacisku na kwalifikacje i zalety na końcu rozmowy pozostawi lepsze wrażenie, niż umieszczenie ich w środku spotkania.

* **Stereotypy.**

Są to błędy poznawcze, które trudno jest pokonać, leżą one w człowieku, który nas ocenia. Stereotypy są pewnymi skrótami poznawczymi, tworami, wyobrażeniami na temat pewnej kategorii ludzi, mogą być związane z płcią, wiekiem, religią, kolorem skóry czy pochodzeniem.

**Testy psychologiczne.**

Testy to standaryzowane narzędzia pomiaru, mające mierzyć pewne cechy   
i właściwości ludzkie. Testy, wykorzystywane podczas rekrutacji można podzielić na dwie podstawowe kategorie:

- testy zdolności umysłowych, mierzą one określone zdolności lub uzdolnienia, takie jak zdolności matematyczne werbalne czy wyobraźnię przestrzenną,

- kwestionariusze psychologiczne, służące do diagnozy cech osobowości, temperamentu, funkcjonowania emocjonalnego itp. Mierzą one takie cechy jak sumienność czy ekstrawersja.

**Testy wiedzy.**

Testy badające wiedzę kandydata dotyczącą danego stanowiska. Pracodawca sprawdza zakres wiedzy posiadanej przez kandydata dot. bezpośrednio danego stanowiska pracy. Kandydaci w procesie rekrutacji są wcześniej informowani o potrzebie posiadania wiedzy w podanym zakresie. Testy tego typu mogą być w wersji papierowej jak   
i elektronicznej.

**Centra oceny – Assessment Centre.**

Assessment Centre (ang. centrum oceny) to kilkugodzinne spotkanie, na które pracodawca zaprasza paru (optymalnie 6-8) kandydatów do pracy, aby zbadać ich umiejętności i kompetencje. AC ma w zamyśle zwiększyć obiektywność i wiarygodność wniosków w porównaniu do tradycyjnej rozmowy kwalifikacyjnej, która opiera się na deklaracjach kandydata – istotą AC jest bowiem obserwacja zachowań. Z tego względu uczestników zachęca się do udziału w różnego typu zadaniach, z reguły nawiązujących do zadań wykonywanych na stanowisku, o które kandydat się ubiega, choć mogą zdarzyć się również bardziej neutralne, sprawdzające jednak ogólne kompetencje przydatne w pracy. Jednym ze sposobów na podniesienie rzetelności wniosków jest badanie danej kompetencji kilkoma różnymi metodami, czyli przez co najmniej dwa różne zadania. Badanie kompetencji kandydatów jest również dokładne w tym sensie, że w każdym zadaniu jeden kandydat jest obserwowany przez minimum jednego obserwatora, tzw. asesora, co pozwala zapobiec sytuacji, w której jakieś zachowanie uczestnika zostałoby przeoczone przez asesora   
z powodu obserwowania w tym czasie innego uczestnika. Subiektywność ocen asesorów jest minimalizowana poprzez ich wspólną dyskusję na temat obserwowanych kandydatów.

Wśród zadań, które przydzielane są uczestnikom podczas AC, znajdują się zwykle:

* dyskusje grupowe, symulacje wywiadów z klientem lub współpracownikiem, zadania polegające na zdobyciu pewnych informacji, analizie problemu lub podjęciu decyzji, prezentacje ustne, stworzenie pisemnego komunikatu itd.

Kandydat ma ograniczone możliwości przygotowania się do AC, gdyż pracodawca nie podaje wcześniej, jak będą wyglądały zadania. W AC chodzi bowiem o wyeliminowanie   
u uczestników nienaturalnych zachowań i prób nadmiernej autoprezentacji. Sama forma tej metody sprawia, że kandydaci mają na takie próby mniejsze szanse – wszak ciężko udawać kogoś innego przez cały dzień, zwłaszcza kiedy przychodzi zmęczenie. Warto mieć na uwadze, że nadmierna koncentracja na pokazaniu siebie w jak najlepszym świetle może spowodować, że przydzielone zadanie wykonamy w sposób niesatysfakcjonujący dla pracodawcy.

Asesorami są zazwyczaj pracownicy firmy poszukującej pracownika. AC przygotowują zwykle pracownicy działów personalnych, ale może się zdarzyć, że jednym z asesorów będzie menedżer działu marketingu, jeśli oferowane stanowisko pracy znajduje się w tym dziale.   
AC mogą przeprowadzać również agencje zewnętrzne na zlecenie pracodawcy szukającego pracownika.

AC jest uważane za najbardziej predykcyjną metodę badania kompetencji.   
Jej skuteczność sięga średnio 60%, co oznacza, że jest w stanie przywidzieć w 60%, jak kandydat będzie się zachowywał w przyszłej pracy i jakie będzie odnosił efekty (dla porównania wartość predykcyjna testów kompetencji to średnio ok. 50%, ustrukturyzowanej rozmowy kwalifikacyjnej 50%, a typowej rozmowy kwalifikacyjnej 15%).

**Techniki symulacyjne takie jak np.; próbki pracy**

Jest to etap selekcji, w ramach którego kandydat zostaje poproszony o wykonanie pewnego zadania i przedstawienie wyników pracodawcy, np. w formie prezentacji lub raportu. Zadanie może być luźniej lub ściślej związane z obowiązkami, którymi miałby się zajmować kandydat na stanowisku, o które się ubiega. Na wykonanie zadania kandydat ma zazwyczaj kilka dni. Oceniana jest pomysłowość, skłonność do podejmowania nowatorskich, nieszablonowych metod przy rozwiązywaniu zadań, a także umiejętność logicznego myślenia, raportowania wyników swojej pracy, czasem również wiedza zakresu danej branży (w zależności od zleconego zadania).

**Sprawdzanie referencji.**

Przyszły pracodawca w czasie procesu rekrutacji może poprosić o referencje, czyli opinie na nasz temat przygotowane przez poprzedniego pracodawcę. Interesować go mogą szczególnie nasze predyspozycje intelektualne, cechy charakteru, postawa wobec obowiązków czy stosunek do współpracowników.

Warto zbierać referencje od swoich pracodawców na wypadek, gdyby poproszono nas o nie w czasie procesu rekrutacji w przyszłości.

Niektórzy rekruterzy próbują odświeżyć tradycyjne metody rekrutacyjne, stosując je w niestandardowy sposób. Może się zdarzyć, że zostaniemy zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną nie do biura, a do kawiarni. Rekruterzy wiedzą, że nie są w stanie uzyskać rzetelnych informacji od kandydata, kiedy znajduje się on pod wpływem dużego stresu, dlatego wymyślają sposoby na odformalizowanie spotkania, co sprzyja zmniejszeniu napięcia u kandydata.