



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

Planowanie, rekrutacja, selekcja pracowników.

Agnieszka Kauczyńska

5 listopada 2022r.





AGNIESZKA KAUCZYŃSKA

Właścicielka
Synergy Consulting Group

Interim Menedżer, konsultant, trener zarządzania.

Doświadczony doradca w przeprowadzaniu sukcesji w firmach rodzinnych.

Przeprowadzamy audyty sukcesyjne, finansowe i operacyjne Firm.

Realizujemy projekty planowania i wdrażania strategii, controllingu i zarządzania finansami

Przeprowadzamy zmiany w firmach w zakresie reorganizacji. Przeprowadzamy analizy stanowiskowe, wdrażamy opisy stanowisk, modele kompetencyjne i oceny pracownicze.

Wspiera Właścicieli i Zarządy Firm w osiągnięciu zaplanowanych celów biznesowych.

PROGRAM ZAJĘĆ

- Moduł I:

PLANOWANIE: ustalanie potrzeb personalnych

- Moduł II:

REKRUTACJA: tworzenie ogłoszeń, wybór odpowiednich metod rekrutacji, planowanie budżetu

- Moduł III:

SELEKCJA: przygotowanie wywiadu na rozmowę kwalifikacyjną



CEL ZAJĘĆ

zapoznanie się z wybranymi narzędziami, metodami i procedurami planowania zatrudnienia

usystematyzowanie zasad przygotowania ogłoszenia oraz doboru metod rekrutacji

poznanie zasad przygotowania wywiadu z kandydatem

nabycie umiejętności tworzenia ogłoszenia o pracę

nabycie umiejętności przygotowania wywiadu na dane stanowisko

zrozumienie jak właściwie przygotowany opis stanowiska oraz dobranie odpowiednich metod rekrutacji wpływa na efektywność pozyskania odpowiednich kandydatów

zrozumienie jak ważne jest dobre przygotowanie się do rozmowy z kandydatem

Wymiana doświadczeń 😊

METODY PRACY



Praca na wybranych
przypadkach
(z praktyki doradczej)



Dyskusja
– wymiana doświadczeń



Mini wykład

MODUŁ I

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA

- ustalanie potrzeb personalnych



ETAPY ZARZĄDZANIA PERSONELEM



CO TAK NAPRAWDĘ PLANUJEMY?

- „wiedza,
- zdolności,
- umiejętności,
- zdrowie,
- postawy,
- wartości,
- oraz motywację”.



Ludzie dysponują tymi zasobami.



Pracownicy, którzy posiadają odpowiednie cechy i właściwości umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji.



„Pracownicy (..) decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy”.



PO CO PLANOWAĆ ZATRUDNIENIE?

- Żeby wspierać firmy w osiągnięciu celów
- Do realizacji zadań techniczno-technologicznych
- Do „wiązania” stanowisk i funkcji
- Integrowania personelu - załogi



JAKIE INFORMACJE SĄ POTRZEBNE?

Informacje o Organizacji

- Misja, cele i strategia organizacji
- Struktura organizacyjna i planowane zmiany
- Plany operacyjne (sprzedaży, produkcji, inwestycji, finansów, itd.).
- Wielkość i struktura posiadanych zasobów, itd.
- Budżet, formy zatrudnienia, czasu pracy, organizacji pracy
- Metody i narzędzia pracy
- Produktywność oraz wydajność pracowników na danych stanowiskach

Informacje o Rynku

- Sytuacja na rynku pracy i tendencje zmian
- Dane dotyczące struktury bezrobocia
- Czynniki konkurencyjności Organizacji/ Firmy
- Pozycja Firmy na rynku na którym funkcjonuje
- Rozwój szkolnictwa, firm szkoleniowych
- Przepisy prawa w PL i UE
- Sytuacja ekonomiczna, polityczna,

CASE – STRATEGICZNE PLANOWANIE ZASOBÓW

Hurtownia ALIBABA działa w branży spożywczej na rynku lokalnym w województwie małopolskim. Dostarcza produkty do sieci handlowych i sklepów w małych miejscowościach. Ostatni rok w pandemii zaowocował 20% wzrostem przychodów i zyskiem na poziomie 15%.

W najbliższych 2 latach Firma planuje poszerzyć rynek działania i zamierza obsługiwać sieci i sklepy na rynku podkarpackim. W pierwszym roku planuje zwiększyć sprzedaż na tym rynku o 5% i w następnym o kolejne 5%. Przewagą konkurencyjną Firmy jest dostawa w ciągu 24 godzin. Z reguły Firma korzysta z rekrutacji wewnętrznej.

- 1. Jakich informacji potrzebuje jeszcze dział HR, żeby zaplanować rekrutację i skąd je uzyskać ?*
- 2. Z kim na ten temat rozmawiać?*
- 3. Ilu i jakich pracowników będzie potrzebować Firma?*





NAJWAŻNIEJSZE PYTANIA

Ile osób planujemy zatrudnić?

Jakich osób poszukujemy? O jakich kwalifikacjach i umiejętnościach?

Na jaki okres ich potrzebujemy?

W jakich miejscach, gdzie ich potrzebujemy?

JAKIE HORYZONTY CZASOWE NALEŻY BRAĆ POD UWAGĘ?



- PLANOWANIE OPERACYJNE OD
DO 1 ROKU,



- PLANOWANIE
ŚREDNIOOKRESOWE
OD 1 ROKU DO 3 LAT,

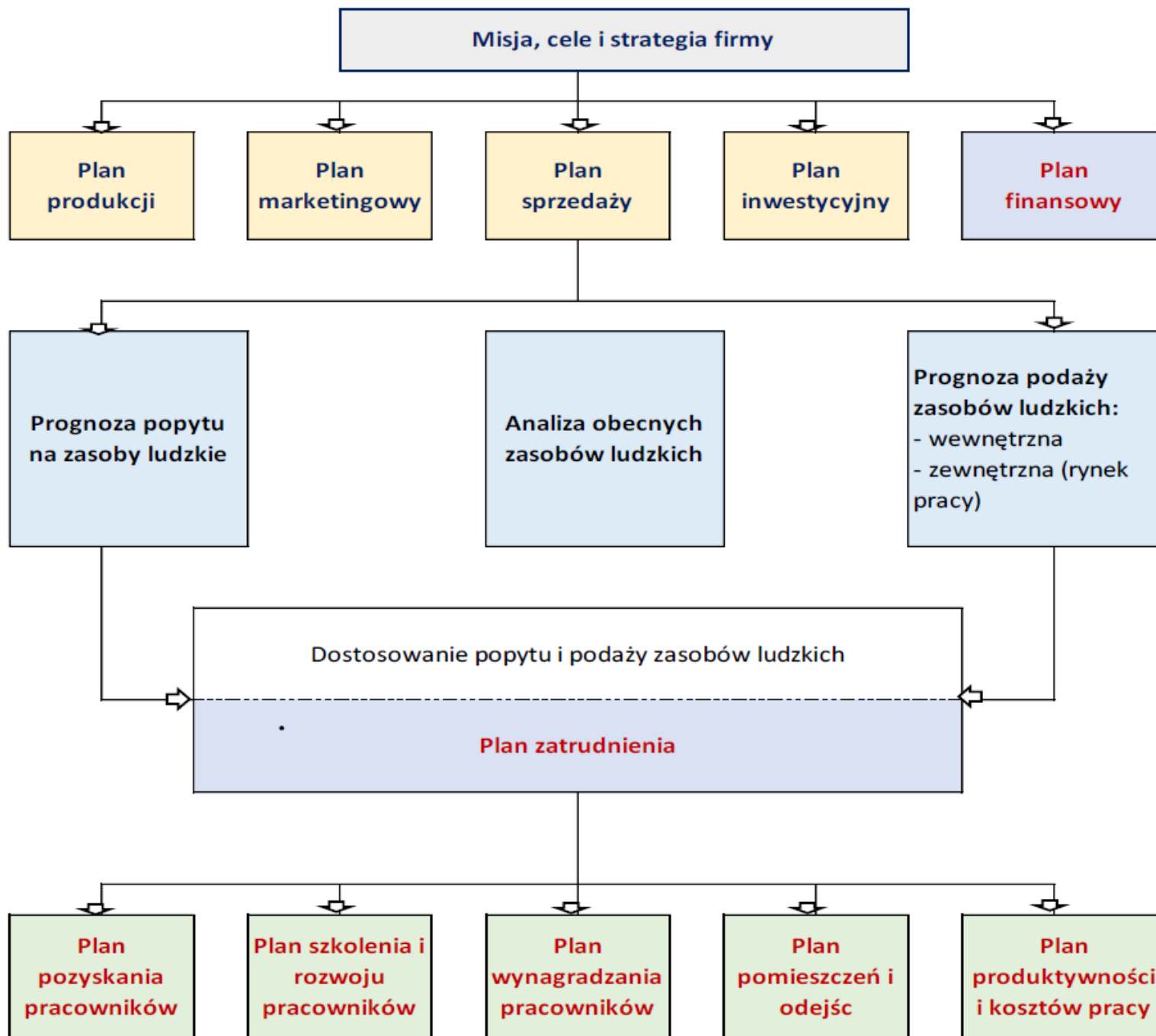


- PLANOWANIE STRATEGICZNE
OD 3 LAT DO 5 LAT,



PO CO PLANOWAĆ?

- Wspierać firmę w osiąganiu celów
- Zabezpieczyć przed niedoborem zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów.
- Utrzymać wymaganą ilość pracowników o odpowiednich umiejętnościach, wiedzy i kompetencjach.
- Jak najlepiej wykorzystać kompetencje pracowników.
- Nie dopuścić do wzrostu kosztów pracy poprzez nadmiar pracowników.
- Wyszkolić wykwalifikowanych pracowników, o elastycznych kompetencjach.
- Stworzyć plany stabilizacji i strategii rozwoju pracowników
- Zachować wiedzę w organizacji
- Integrować personel - załogę



JAK POSTĘPOWAĆ?

CASE

Firma produkująca panele fotowoltaiczne posiada w Polsce:

- Własne punkty sprzedaży - oddziały
- Sieć hurtowni

Pod koniec 2020 r. przeprowadziła analizę rentowności własnych oddziałów i podjęła decyzję o likwidacji 3 z nich. W każdym punkcie zatrudniano:

2 sprzedawców do obsługi klientów oraz 1 przedstawiciela handlowego.

1. *Co taka decyzja oznacza dla działu HR?*
2. *Jakie działania należy zaplanować?*
3. *Jakich informacji potrzebuje dział HR i od kogo może je uzyskać?*



CO ROBIĆ GDY PROGNOZOWANY JEST NADMIAR PRACOWNIKÓW?

- Zwalniać pracowników
lub:
 - ograniczać lub wstrzymać pozyskiwanie pracowników
 - przekwalifikować
 - zmniejszać lub likwidować godziny nadliczbowe
 - nie przedłużać umów czasowych
 - praca w krótszym wymiarze czasu
 - wcześniejsze emerytury



CO ROBIĆ GDY PROGNOZOWANY JEST NIEDOBÓR PRACOWNIKÓW?

- pozyskiwanie nowych pracowników
lub:
 - poszerzenie zakresu zadań
 - usprawnienie organizacji pracy
 - lepsze wyposażenie stanowisk pracy
 - zatrudnianie pracowników tymczasowych
 - zatrudnienie na umowy cywilno-prawne
 - zatrudnienie na umowy czasowe i na wykonanie określonej pracy



A photograph of a modern, multi-story building with a glass facade and a flat roof. The building is situated on a paved area, and the sky is blue with some clouds. The image is partially obscured by a white diagonal line that separates it from the text on the right.

CZEGO POTRZEBUJE ORGANIZACJA?

właściwej liczby
pracowników

o właściwych
cechach,

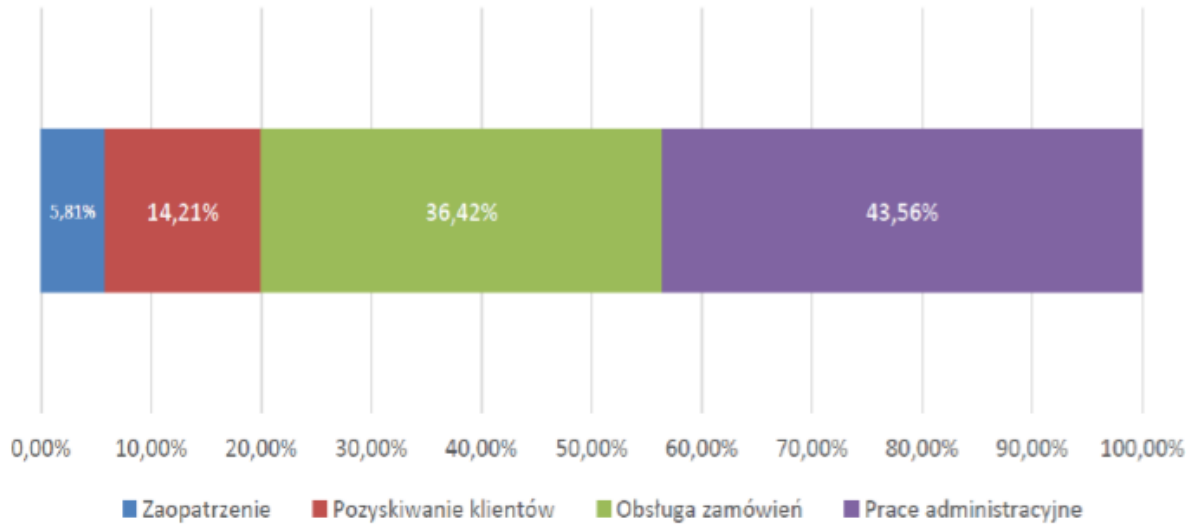
na właściwych
stanowiskach
pracy,

w odpowiednim
czasie

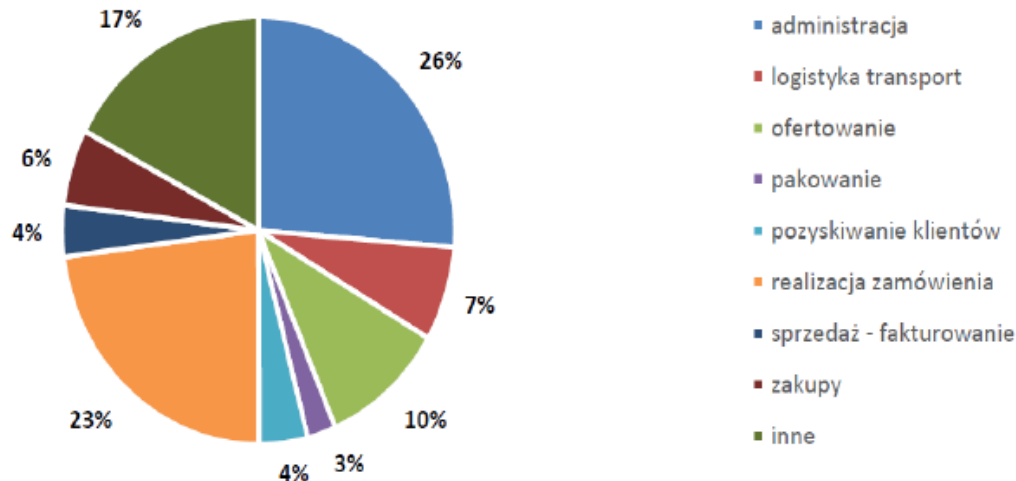
w ramach
określonego
budżetu.

CASE

Udział grup czynności w sumie prac



Udział czynności w sumie prac



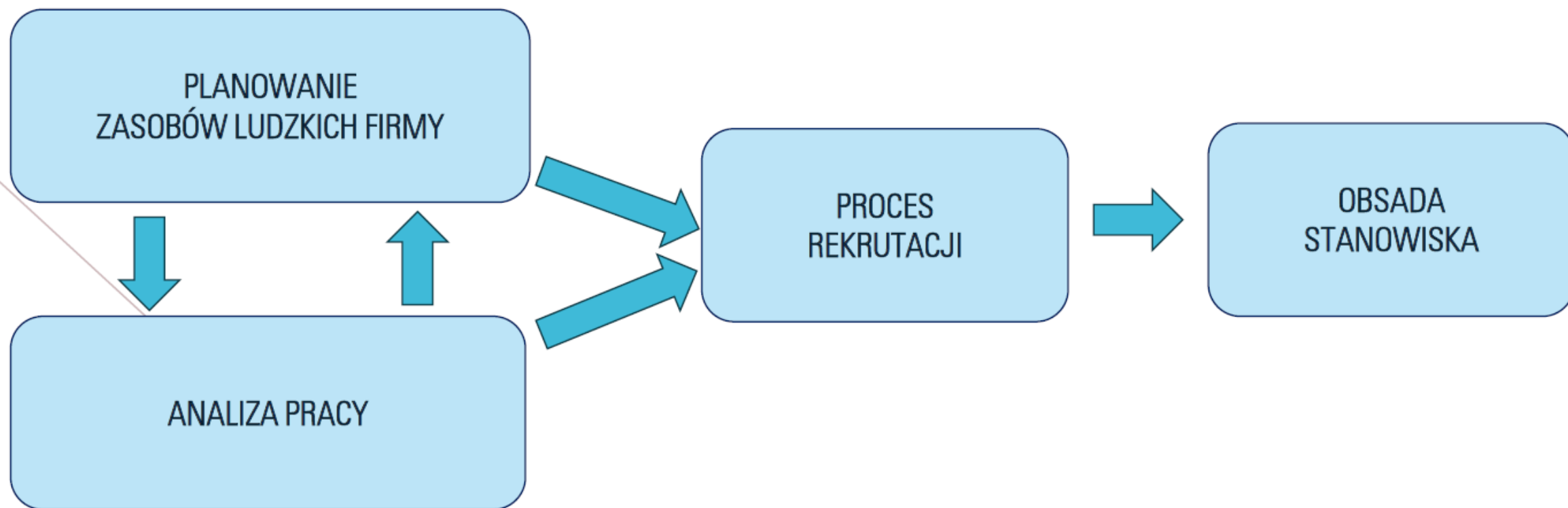
Firma handlowa obsługująca markety budowlane w Polsce i na świecie.

W wyniku audytu czynności na stanowiskach pracy 5 osób zdiagnozowano następujące problemy:

- Wśród głównych typów prowadzonych prac zauważyć można znaczną ilość **pracy administracyjnej** – stanowiącej około 44% całości wykonywanych czynności. Stanowiska najbardziej zaangażowane w tego typu prace to: **Specjalista ds. administracyjno-prawnych, Specjalista ds. Zamówień i księgowości (powyżej 35% realizowanych zadań)**.
- Pozyskiwanie klientów cechuje się niewielkim udziałem w całości prac: ok.4% (a wraz z ofertowaniem: ok. 14%)
- Obsługa/realizacja zamówień charakteryzuje się wysokim udziałem w czasie pracy ogółem, około 36% (realizacja 23%). Wśród tych zadań znaczną część stanowią kontakty z klientami, nadawanie przesyłek,
- Export Manager jest znacznie obciążona pracami związanymi z realizacją zamówień.

Jakie rozwiązanie zaproponuje firmie Specjalista ds HR

ZWIĄZEK REKRUTACJI Z PLANOWANIEM PERSONALNYM I ANALIZĄ PRACY



MODUŁ II

REKRUTACJA:

tworzenie ogłoszeń,
wybór odpowiednich metod rekrutacji,
planowanie budżetu.



OPIS STANOWISKA

- Nazwa stanowiska
 - Pion organizacyjny
 - **Stanowisko bezpośredniego przełożonego**
 - **Stanowisko przełożonego wyższego szczebla**
 - **Bezpośrednio podległe stanowiska**
-
- Jest zastępowany przez
 - Pełni zastępstwo za..
 - Cel istnienia stanowiska
 - **Zakres obowiązków (bloki wykonywanych czynności, działań)**
 - **Zakres decyzyjności (samodzielnie podejmuje decyzje i ponosi konsekwencje)**
-
- Wskaźniki oceny (HPI)
 - Współpraca
 - Wymagane kwalifikacje
 - **Wykształcenie; doświadczenie; uprawnienia i umiejętności**
 - Kluczowe kompetencje
 - Możliwość awansu



Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje zawodowe
Budowanie relacji	Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość)	Budowanie sprawnej organizacji	Prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Innowacyjność i elastyczność	Budowanie zespołów	Orientacja w biznesie
Identyfikacja z firmą	Myślenie analityczne	Ocena i rozwój podwładnych	Procedury – znajomość i stosowanie
Komunikatywność	Samodzielność	Delegowanie	Umiejętności IT
Negocjowanie	Podejmowanie decyzji	Motywowanie	Umiejętności techn.
Orientacja na klienta	Rozwiązywanie problemów	Myślenie strategiczne	Wiedza zawodowa
Współpraca w zespole	Sumienność/rzetelność	Planowanie	Zarządzanie projektami
Rozwiązywanie konfliktów	Rozwój zawodowy/gotowość do uczenia się	Przywództwo	Zarządzanie procesami
Współpraca wewnątrz firmy	Zarządzanie sobą	Zarządzanie zespołem	Znajomość języków obcych

ZESTAWIENIE KOMPETENCJI

PROFIL KANDYDATA WG DISC



CASE – PROFIL KANDYDATA NA STANOWISKA

Opracować profil kandydata
na stanowiska:

Specjalista ds. handlowych
Specjalista ds. zakupów

Wymagane kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane / oczekiwane
Wykształcenie		
Doświadczenie		
Uprawnienia i umiejętności		
Kluczowe kompetencje		

CASE – PROFIL KANDYDATA NA STANOWISKA SPECJALISTA DS.HANDLOWYCH

Wymagane kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane / oczekiwane
Wykształcenie	wyższe preferowane techniczne / medyczne	
Doświadczenie	doświadczenie min 2 letnie w pracy handlowca - preferowana branża medyczna	
Uprawnienia i umiejętności	prawo jazdy kat B znajomość języka angielskiego w mowie i piśmie na poziomie komunikatywnym	Podnoszenie kwalifikacji w zakresie specjalizacji, którym się zajmuje (np.. Okulistyka, radiologia)
Kluczowe kompetencje	komunikatywność łatwość nawiązywania kontaktów wysoko rozwinięte umiejętności sprzedażowe umiejętność negocjacji i utrzymywania relacji	
Możliwości awansu	Kierownik działu handlowego	

CASE – PROFIL KANDYDATA NA STANOWISKA SPECJALISTA DS.ZAKUPÓW

Wymagane kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane / oczekiwane
Wykształcenie	min. wykształcenie średnie	wykształcenie ukierunkowane na logistykę/inżynierię produkcji
Doświadczenie	1 rok	praca na podobnym stanowisku
Uprawnienia i umiejętności	znajomość języka angielskiego prawo jazdy kat B znajomość MS Office	prawo jazdy kat.C może być zaletą
Kluczowe kompetencje	Samodyscyplina i zdolność do organizowania sobie pracy Umiejętność egzekwowania ustaleń od zewnętrznych dostawców Samokontrola Umiejętność pracy w zespole umiejętności organizacyjne i planistyczne komunikatywność	
Możliwości awansu	specjalista ds. logistyki produkcji i zapotrzebowania	

ETAPY PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

I. Opracowanie
„Opisu stanowiska
pracy”

II. Opracowanie
„Profilu kandydata”

III. Poinformowanie o
wolnym stanowisku.
Ogłoszenie.

IV. Przyjmowanie
zgłoszeń kandydatów.

V. Tworzenie planu
rekrutacji i selekcji.

VI. Wybór metod
selekcji. Spotkania
rekrutacyjne.

VII. Sprawdzenie
wiarygodności
kandydatów.
Rekomendacje.

VIII. Złożenie
propozycji
zatrudnienia.

IX. Poinformowanie o
odrzuconiu
kandydatów.

OGŁOSZENIE O PRACĘ

- **Nazwa stanowiska**

Takie same obowiązki – różne nazwy stanowiska:

- Przedstawiciel Handlowy // Handlowiec // Account Manager // Business Development Manager
- Kierownik // Manager // Dyrektor
- Branża firmy/kategoria stanowiska



OGŁOSZENIE O PRACĘ

- Opis firmy:
 - ✓ profil działalności
 - ✓ najważniejsze produkty/usługi
 - ✓ osiągnięcia
 - ✓ wielkość firmy
 - ✓ lokalizacja firmy
- Lokalizacja pracy/region pracy
- Jasno określony zakres obowiązków



OGŁOSZENIE O PRACĘ

- **Wymagania/oczekiwania**

Wykształcenie, certyfikaty

- ✓ certyfikaty specjalistyczne
- ✓ wynikające ze specyfiki pracy: specjalistyczne wykształcenie (np. inżynieria materiałowa), znajomość języków obcych (korespondencja w j. angielskim)



OGŁOSZENIE O PRACĘ

- **Wiedza**

- ✓ znajomość obsługi obrabiarek sterowanych numerycznie
- ✓ znajomość obsługi programu produkcyjnego COMARCH
- ✓ znajomość technik negocjacji

- **Doświadczenie**

- ✓ co najmniej 3-letnie doświadczenie w sprzedaży FMCG
- ✓ min. 5 doświadczenie w kierowaniu zespołem sprzedażowym

OGŁOSZENIE O PRACĘ

- Wymagania „miękkie” – przykłady

- ✓ komunikatywność
- ✓ planowanie i organizacja pracy
- ✓ praca pod presją czasu
- ✓ praca zespołowa
- ✓ zarządzanie zespołem
- ✓ umiejętności negocjacyjne
- ✓ umiejętność analitycznego myślenia



OGŁOSZENIE O PRACĘ

Jakie korzyści uzyska potencjalny pracownik?

- ✓ wynagrodzenie
- ✓ niezbędne narzędzia pracy
- ✓ pakiet socjalny
- ✓ specjalistyczne szkolenia
- ✓ praca w dynamicznym zespole
- ✓ możliwość rozwoju w strukturach firmy
- ✓ uczestnictwo w innowacyjnych projektach
- ✓ praca w międzynarodowym środowisku



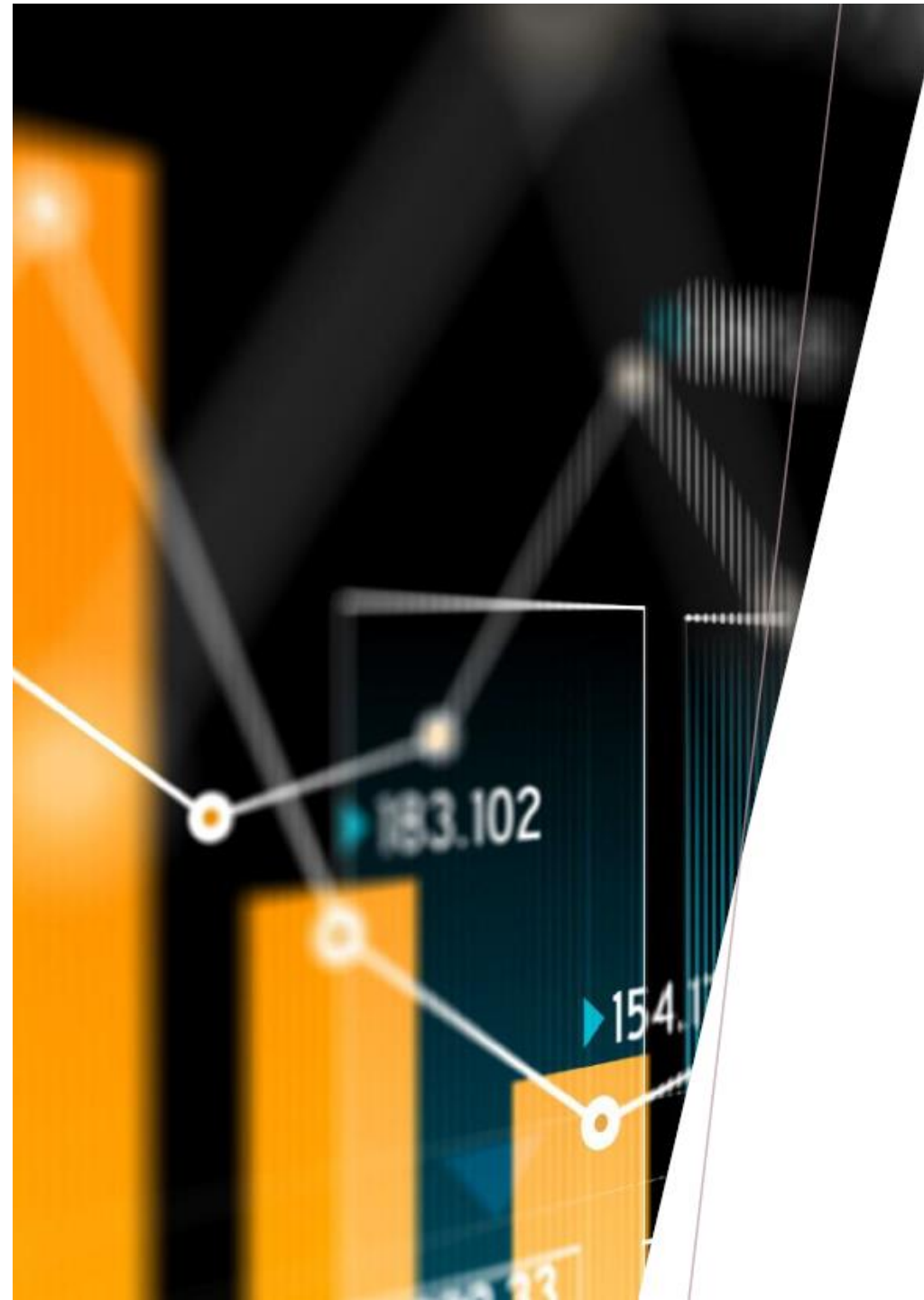
OGŁOSZENIE O PRACĘ

• Strona formalna

- ✓ *wyrażam zgodę na przetwarzanie danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o Ochronie Danych Osobowych, Dz. Ustaw nr 133 poz. 883)*
- ✓ uprzejmie informujemy, że skontaktujemy się tylko z wybranymi kandydatami
- ✓ numer referencyjny
- ✓ termin nadsyłania aplikacji
- ✓ jakich dokumentów oczekujemy
- ✓ kontakt

KODEKS PRACY V. OGŁOSZENIE

- W ogłoszeniach nie zamieszczamy informacji, które mogą dyskryminować kandydatów do pracy ze względu na:
 - ✓ płeć
 - ✓ wiek
 - ✓ niepełnosprawność
 - ✓ rasę
 - ✓ religię
 - ✓ narodowość
 - ✓ przekonania polityczne
 - ✓ przynależność związkową
 - ✓ pochodzenie etniczne
 - ✓ wyznanie
 - ✓ orientację seksualną
- Ogłoszenie, która zawiera powyższe dane, narusza zasadę równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów Kodeksu Pracy (przepisy ogólne, rozdział II a, art. 18 3a – 183e) <http://kodeks-pracy.org/I-przepisy-ogolne/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu>



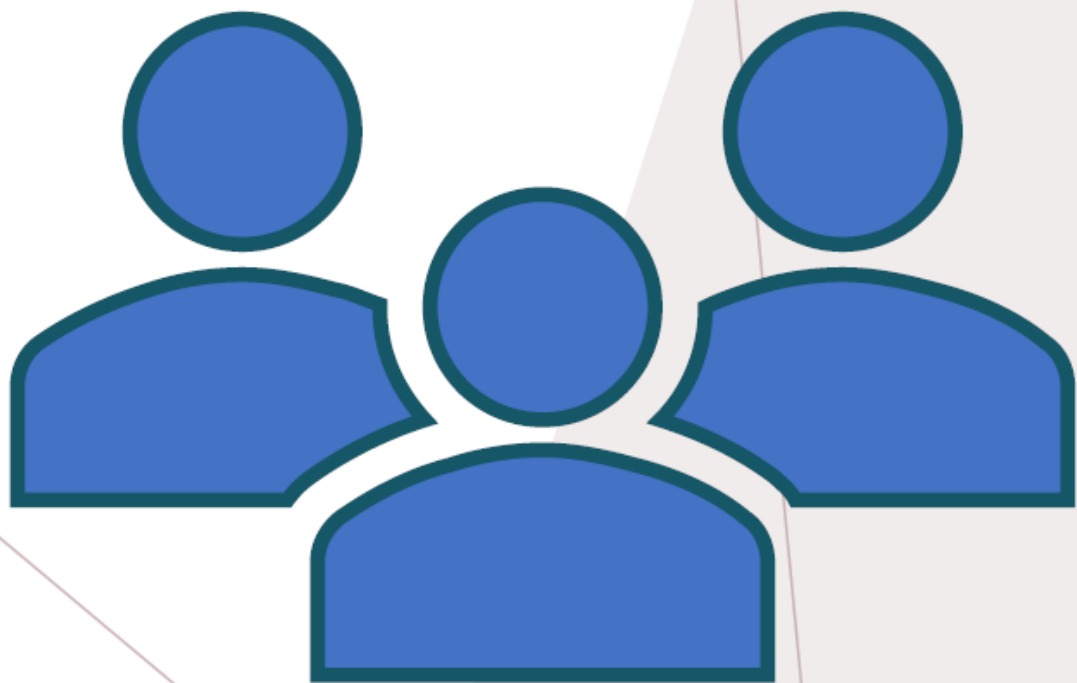
MARKETINGOWA ROLA OGŁOSZENIA

Przedstawia i promuje

wizerunek firmy

na rynku pracy

wśród potencjalnych kandydatów



ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA KANDYDATÓW



REKRUTACJA TO INWESTYCJA

- ▽ buduje wizerunek firmy
- ▽ przyciąga najlepszych pracowników z konkurencji
- ▽ motywuje pozostałych członków zespołu
- ▽ nowy pracownik – to nowe spojrzenie
- ▽ jest koniecznością

ALE błędna decyzja to stracony czas i koszty



REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

ZALETY

Niższe koszty rekrutacji

Mniejsze ryzyko popełnienia błędu przy rekrutacji osób znanych

Umocnienie motywacji do pracy pracowników

Oszczędność czasu potrzebnego na wdrożenie pracownika

WADY

Mniejsze możliwości wyboru, ograniczenie się do niewielkiej liczby osób.

Mała elastyczność pracowników.

Zakłócenie stosunków międzyludzkich, możliwe kłopoty związane ze zmianą pozycji

Ograniczenie dopływu osób spoza firmy



REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA

ZALETY

Większe możliwości wyboru potencjalnych pracowników

Możliwość zatrudnienia osób, które wnoszą świeże, odmienne spojrzenie

Możliwość „wyciągnięcia” pracowników z konkurencji

Możliwość zatrudnienia osób spełniających wymagania zawarte w profilu

WADY

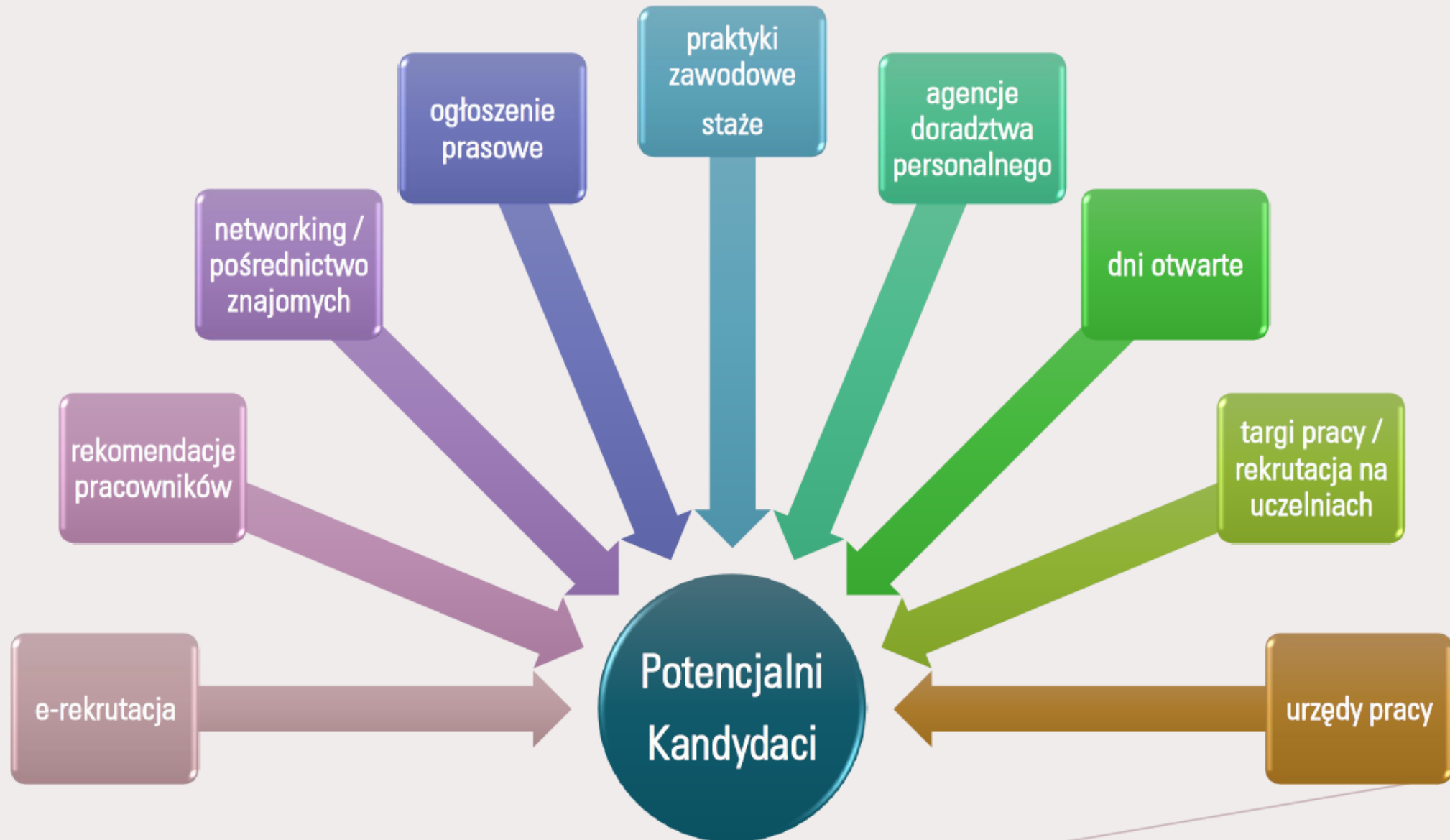
Większe koszty rekrutacji

Większe ryzyko popełnienia błędu

Dłuższy czas wdrażania pracownika do pełnienia nowych obowiązków

Demotywacja dla zatrudnionych pracowników

METODY REKRUTACJI ZEWNĘTRZNEJ



OD CZEGO ZALEŻY WYBÓR METODY REKRUTACJI?



RODZAJ STANOWISKA



CZAS JAKIM
DYSPONUJEMY



BUDŻET DO DYSPOZYCJI



SYTUACJA NA RYNKU
PRACY



LOKALIZACJA FIRMY



ATRAKCYJNOŚĆ FIRMY
POSZUKUJĄCEJ
PRACOWNIKA

MODUŁ III

SELEKCJA

- przygotowanie wywiadu na rozmowę kwalifikacyjną



NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ W CURRICULUM VITAE:

1. Wymagania zgodne z Twoimi założeniami.
2. Estetyka i układ formalny CV.
3. **Kompletność CV** - czy zawiera wszystkie wymagane informacje: dane personalne, wykształcenie, etapy rozwoju zawodowego (itd.) i **zgoda na przetwarzanie danych osobowych**.
4. **Luki w życiorysie**. Z jakiego powodu?
5. **Zmiana miejsca pracy** – Czym była spowodowana?
6. **Zmiana stanowiska na niższe** – Przekwalifikował się?
7. **Znajomość branży** - lepiej rozumie rynek.
8. **Wielkość firmy, w której kandydat pracował** - może nie być przyzwyczajony do elastyczności, kreatywności i szerszego zakresu obowiązków.

SCHEMAT PROCEDURY SELEKCJI KANDYDATÓW DO PRACY



ETAPY REKRUTACJI I SELEKCJI

- Rekrutacja:

1. opis stanowiska – wymagania, zadania, oferta
2. wybór źródeł pozyskania kandydatów
3. przygotowanie ogłoszenia/wiadomości

- Selekcja:

4. weryfikacja otrzymanych dokumentów (CV + list motywacyjny)
– wstępna selekcja
5. przygotowanie wywiadu
6. rozmowa z wybranymi kandydatami:
 - ✓ telefoniczna
 - ✓ „twarzą w twarz”



ETAPY REKRUTACJI I SELEKCJI

- 
7. testy/assessment center
 8. wybór najlepszych kandydatów
 9. weryfikacja referencji

- Wybór:

10. ostateczna decyzja
11. przekazanie decyzji wybranemu kandydatowi
12. uzgodnienie warunków współpracy negocjacje, podpisanie umowy
13. wysłanie informacji do osób, które nie otrzymały pracy

ROZMOWA REKRUTACYJNA



1. Przygotowanie **scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej**
2. Ustalenie **pytań szczegółowych**, co będzie weryfikowane
3. Pozyskanie danych o kandydacie wg. Przygotowanego „**Scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej**”
4. Notowanie odpowiedzi udzielanych przez kandydatów na przygotowanym formularzu „**Ocena kandydata**”
5. Prezentacja kandydatom najważniejszych **informacji o warunkach pracy**
6. Po zakończeniu spotkań z kandydatami **analiza zebranych informacji**
7. **Wybór do kolejnych etapów selekcji** tylko tych osób, które spełniają określone wymagania na stanowisko

PRZYGOTOWANIE WYWIADU

- Pytania z obszaru zawodowego:
 - dotyczące wykształcenia
 - dotyczące doświadczenia (przerwy w doświadczeniu, zmiana pracy)
 - dotyczące nowej firmy i stanowiska
- Pytania z obszaru motywacji:
 - dotyczące motywacji
 - dotyczące oczekiwań kandydata
- Pytania z obszaru osobowościowego:
 - pytania związane z autoprezentacją
 - pytania dotyczące wymaganych kompetencji, umiejętności, zachowań





PRZYGOTOWANIE WYWIADU

- Pytania otwarte
- Pytania uzupełniające (o szczegóły)
- Pytania hipotetyczne (gdyby
- Pytania porównujące (jak obecnie....., a jak wyglądało.....)

O CO I PO CO PYTAĆ ?

AKADEMIA MANAGERA

Jakie cechy charakteru pomagały panu (i) w dotychczasowej pracy?
A co przeszkadzało?

Dlaczego teraz zdecydował się pan (i) na zmianę pracy?

Co spodziewa się pan(i) robić za 3- 5 lat?

Jakiej wysokości zarobków pan(i) oczekuje?

Proszę przekonać mnie, że jest pan(i) najlepszym kandydatem na to stanowisko – dlaczego mielibyśmy zatrudnić właśnie pana(ią)?



RODZAJE WYWIADÓW STRUKTURYZOWANYCH



Wywiad biograficzny



Wywiad
kompetencyjny/behawioralny



Metoda epizodyczna



Zadania problemowe

METODA EPIZODYCZNA

- „Czy przypomina sobie pan jakąś trudną sytuację związaną z pracownikami w poprzedniej firmie?”,
 - „Czy może pan opowiedzieć, jak to wtedy wyglądało i dlaczego było to dla pana takie trudne?”
- albo
- „Czy pamięta pan, co dokładnie powiedział pan wówczas pracownikom i jak oni na to zareagowali?”.



JAK WERYFIKOWAĆ WIARYGODNOŚĆ KANDYDATA?

sytuacja

- Proszę przytoczyć sytuacje, w której wykazał się Pan/i szczególnym zaangażowaniem

cel

- Czego od Pana/i oczekiwano?

działanie

- Co Pan/i zrobił?
- Czy przekroczył Pan/i zakres działań, których oczekiwano?

rezultat

- Jaki był efekt działania?

OCENA KANDYDATA - PRZYKŁAD

Kandydat Osoba rekrutująca data		OCENA REKRUTUJĄCEGO	UWAGI
	UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE		
Efekt pierwszego wrażenia			
Prezencja			
Kultura osobista			
Wzbudzanie zaufania			
Doświadczenie i plany rozwojowe kandydata			
Plany rozwoju kariery			
Sukcesy zawodowe			
Komunikatywność			
Aktywne prowadzenie rozmowy			
Umiejętność słuchania			
Zadawanie pytań			
Mowa ciała			
Ocena całościowa			

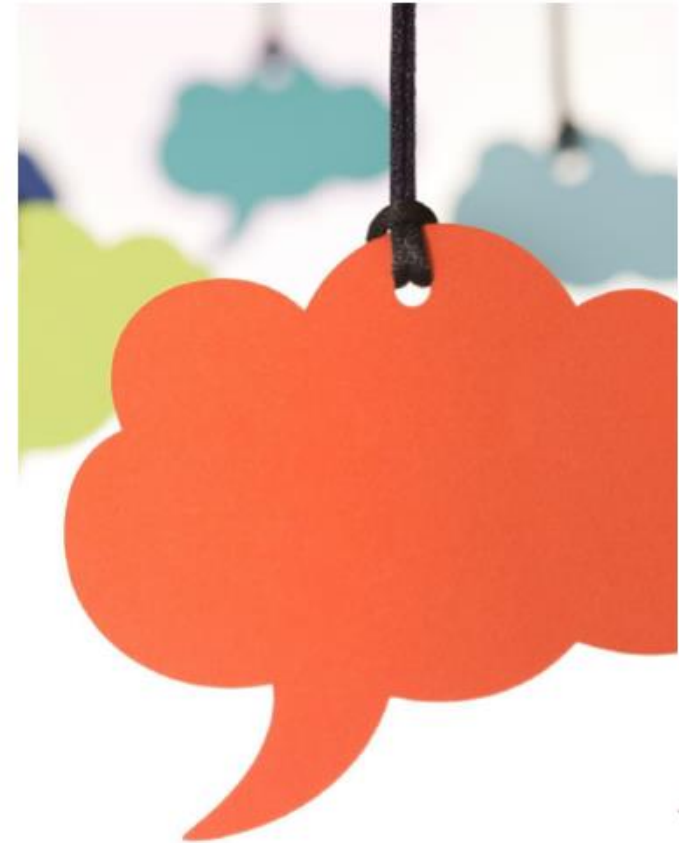


WARTO PAMIĘTAĆ

- ✓ przygotować się do rozmowy z kandydatem
- ✓ stworzyć odpowiednią atmosferę
- ✓ przywitać kandydata/ wprowadzić do rozmowy/przedstawić planu
- ✓ stosować pytania otwarte
- ✓ zadawać jedno pytanie
- ✓ aktywnie słuchać

WARTO PAMIĘTAĆ

- ✓ zwracać uwagę na komunikację niewerbalną
- ✓ parafrazować
- ✓ opowiedzieć o firmie i stanowisku
- ✓ dać czas kandydatowi na jego/jej pytania
- ✓ podsumować spotkanie/ poinformować o kolejnych krokach
- ✓ podziękować za udział w rozmowie



PUŁAPKI NA ETAPIE SELEKCJI

1. Źle przygotowany profil stanowiska i profil idealnego kandydata
2. Brak zróżnicowanych metod selekcji
3. Rozmowa kwalifikacyjna:

- Efekt halo
- Efekt aureoli
- Efekt rogów (uprzedzenie)
- Skojarzenia
- Błąd kontrastu (porównywania)
- Stereotypy
- Stres kandydata



JAK SKUTECZNIE WDRAŻAĆ PRACOWNIKA?

Tworząc profil kompetencyjny nie skupiaj się tylko na wymaganiach stanowiska pracy, ale **na trzech poziomach dopasowania pracownika:**

- **Poziom firmy** (jej etapie rozwoju oraz kulturze organizacyjnej).
- **Poziom zespołu**
- **Poziom stanowiska pracy**





ZADBAJ O NOWEGO PRACOWNIKA

- ułatwiał na początkowych etapach pracy, na których wszystko wydaje się nowej osobie obce i nieznane,
- wspieraj w szybkim wykształceniu przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa i skłonności do pozostania w organizacji,
- pomagaj w uzyskaniu jak najszybciej efektywnych wyników pracy
- działaj stopniowo i z rozwagą

LITERATURA

H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r

A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006 r.

M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000 r.

Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001r.

R. Fry, *Zadawaj dobre pytania zatrudniaj najlepszych ludzi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010 r.

Dodatkowe źródła: Internet, magazyny branżowe

DZIĘKUJĘ PAŃSTWU ZA UWAGĘ.
ŻYCZĘ POWODZENIA.

Agnieszka Kauczyńska

a.kauczynska@synergy-consulting.pl

www.synergy-consulting.pl

