

## Sztuka prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej

*Magdalena Żmijewska, Lider Zespołu Doradztwa HR, IACL*

**R**ekrutować każdy może. Jeden lepiej, drugi gorzej – to powszechne przekonanie w świecie biznesu, w korporacjach, ale też w każdej innej organizacji, z którą pracowałam. Czy słuszne?

Kiedy zaczynam proces rekrutacji, szefowie od razu pytają mnie, kiedy mogą mieć nowego człowieka w pracy. Za tydzień? Sami zazwyczaj podchodzą do rekrutacji jak do długiego, żmudnego i nudnego zajęcia, któremu nie warto poświęcać zbyt dużo czasu. Skutki takiego przekonania są zazwyczaj podobne –

poza rozczarowaniem nieodpowiednim pracownikiem, mamy wzrost kosztów w organizacji (np. ponownej rekrutacji, wynagrodzenia, zwolnień lekarskich itd.).

Są też koszty, których nie widać na pierwszy rzut oka i zwykle dość trudno je zmierzyć, a dotyczą relacji między ludźmi – tzw. atmosfery w zespole.

A warto o nich pamiętać, bo kiedy pytam kandydatów, co jest dla nich najważniejsze w pracy, najczęściej odpowiadają, że właśnie atmosfera.

Rekrutacja, czyli dopasowanie właściwego kandydata do stanowiska, obok motywowania, jest najważniejszą odpowiedzialnością szefa. Warto więc dobrze ten proces przemyśleć, zaplanować i wykonać. Jeśli nie lubimy tego robić albo nie do końca się na tym znamy, warto skorzystać ze wsparcia doświadczonego eksperta.

Znalezieniu osoby, która będzie nie tylko pasowała do profilu stanowiska, lecz także będzie wysoce zmotywowana i zaangażowana w nową pracę, nie sprzyja pośpiech. Przygotowując się do uruchomienia procesu rekrutacji powinniśmy zdać sobie sprawę, że to trudne i czasochłonne zadanie. Dlaczego? Z pomocą w odpowiedzi na to pytanie przychodzi ojciec współczesnego zarządzania Peter Drucker, który powiedział: „*Zatrudniając pracownika, zatrudnia się zawsze całego człowieka. Nie można zatrudnić rąk do pracy, razem z nimi przychodzi ich właściciel*”. Czyli kto? Kto konkretnie do nas ma przyjść? I w jakim celu?

### **Nie wszystko złoto...**

Rekrutacja jest procesem selekcji informacji o danej osobie pod kątem wymogów stanowiska pracy, do jakiego ta osoba aspiruje. Wymaga zatem określenia przede wszystkim, jakie konkretne zdolności, talenty, predyspozycje i umiejętności powinna mieć osoba, której szukamy. W tym celu powstały bardzo różne narzędzia badawcze, sprawdza-

Rekrutacja, czyli dopasowanie właściwego kandydata do stanowiska, obok motywowania, jest najważniejszą odpowiedzialnością szefa.

jące w mniejszym czy w większym stopniu pożądane przez pracodawcę predyspozycje. Czy jednak same narzędzia (testy diagnostyczne) są w stanie dostarczyć nam odpowiedniej wiedzy na temat danej osoby? Moje doświadczenia z setek przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych podpowiadają mi, że jednak nie.

W gruncie rzeczy wszystkie potrzebne nam informacje możemy

zdobyć podczas dobrze przeprowadzonej rozmowy rekrutacyjnej i odpowiednio dobranych zadań.

Kiedy słuchamy czyjejś wypowiedzi, zwykle zwracamy uwagę na treść. Łatwo wpaść wtedy w pułapkę. Wszak kandydat zazwyczaj wie, co należy mówić, by dobrze wpaść.

Osoby odpowiedzialne za rekrutację mogą mnożyć przykłady, jak różni kandydaci potrafili mówić określone rzeczy na swój temat, często bardzo do siebie podobne, po to, by wywołać określone wrażenie.

Jako dowód może posłużyć sytuacja z mojego doświadczenia. Mowa o osobie, która ubiegała się o pracę trenera w firmie szkoleniowej.

W CV kandydat deklarował wszechstronność. Z jednej strony umieścił szeroką informację o tym, co potrafi robić, a z drugiej strony, że chce się

uczyć od autorytetów. Uderzała nieśpójność, również na poziomie sformułowań językowych. Deklaracja tego człowieka o chęci uczenia się w zestawieniu z przekonaniem o własnych kompetencjach była mało wiarygodna.

Prawdopodobnie człowiek ten chciał dobrze wpaść w oczach potencjalnego pracodawcy, stąd umieścił zbyt dużo informacji o własnych możliwościach.

Gdyby rozpatrywać w tym przypadku poziom treści, można by

stwierdzić, że to jest ta osoba, której szukamy.

Jeśli wziąć pod uwagę parametr spójności, sprawa zaczyna być wątpliwa. Powstaje pytanie, po czym poznać, że ktoś jest spójny albo nie?

### **Pomocne modele**

W pierwszym kroku na drodze do odkrycia parametru spójności zapoznajmy się z modelem tzw. góry lodowej.



dowej. Dzięki niemu od razu możemy spostrzec, że to, co naprawdę widzimy, kiedy patrzymy na kandydata, to tylko czubek góry lodowej.

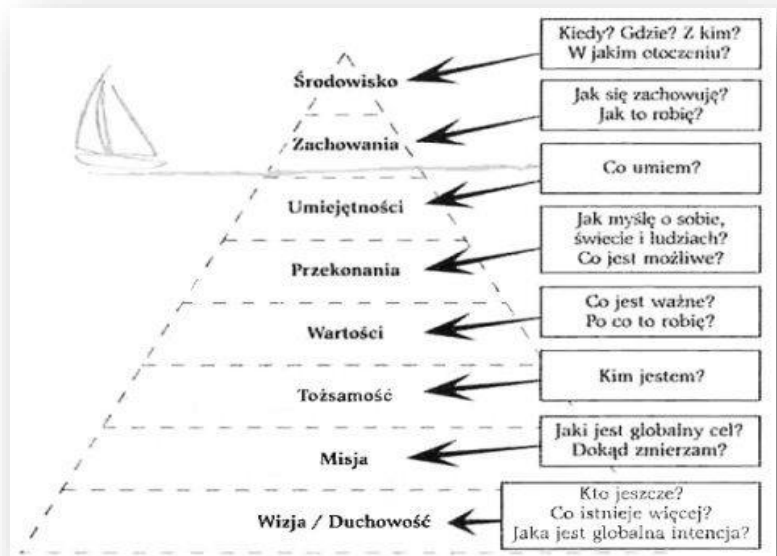
To, co istotne, kluczowe dla mistrzowskiej rekrutacji chowa się pod powierzchnią wody.

Co widać, a co chowamy pod powierzchnią?:

- Co widać: zachowania, procedury, liczby, daty, środowisko, wyniki, rezultaty.
- Czego nie widać”:
  - wiedza, umiejętności, zdolności, strategie, uczucia, emocje.
  - wartości i przekonania, to co teraz jest ważne w życiu i dlaczego jest ważne?
  - poczucie własnej wartości, misji, tożsamości, to po co się urodziłem i kim właściwie jestem?

Drugim krokiem w odkryciu spójności kandydata jest wykorzystanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej tzw. modelu poziomów neurologicznych Roberta Diltsa.

Model pokazuje, jak mózg musi poukładać sobie wszystkie najważniejsze kwestie – od duchowości po środowisko, żeby człowiek mógł funkcjonować i być spójnym we wszystkim, co robi.



Czytając piramidę Diltsa, należy wyjść od jej fundamentu – wizji (duchowości), który wskazuje, co jest najistotniejsze w życiu człowieka.

Jeżeli kolejne poziomy piramidy wynikają z siebie, możemy mówić, że człowiek jest spójny we wszystkim, co myśli, mówi i robi. Jeżeli gdzieś na którymś z poziomów piramidy powstaje luka/zaburzenie, trudno znaleźć spójność.

Żeby rekrutacja była tym, czym być powinna, czyli: procesem selekcji informacji o danej osobie pod kątem wymogów stanowiska pracy; diagnozą potencjału zawodowego kandydata i oceną jego dopasowania do roli zawodowej oraz działaniem sprawdzającym parametr spójności kandydata (co deklaruje i jak jest naprawdę), trzeba zbudować pytania rekrutacyjne na bazie modelu Diltsa.

### Ważne pytania

Jak przenieść ten model na praktykę, czyli jak konstruować pytania rekrutacyjne? Załóżmy, że poszukujemy chyba najbardziej popularnego stanowiska, czyli asystentki. Pierwszy poziom, który chcemy sprawdzić to misja zawodowa. Łatwo możecie spostrzec, że pomijam poziom duchowości, gdyż pracuje się z nim bardziej w coachingu (rozwoju osobistym) niż w rekrutacji. Z tego względu, że jest to poziom dość trudny do zdefiniowania i prawie niemożliwy do zamknięcia go w „ramy”.

Duchowość dla każdego może oznaczać coś innego i to jest niezwyczajne, jednak nie ma zastosowania w rekrutacji. Stąd od razu przechodzimy do poziomu MISJI. Możemy go rozszyfrować poprzez poniżej zaproponowane pytania.

MISJA – po co?

- Po co chcesz pracować w tej firmie?
- Po co chcesz pracować jako asystentka?
- Po co kontaktujesz się z ludźmi?

Kolejny poziom piramidy to TOŻSAMOŚĆ – kim jestem? Możemy użyć poniższych pytań, żeby to sprawdzić:

- Kim jesteś zawodowo?
- Jaka jest twoja rola w tej firmie?
- Kim chcesz być? Określ swoją rolę?
- Opisz tę rolę własnymi słowami, jak to czujesz, postrzegasz, wiesz?



Kolejno sprawdzamy poziom PRZEKONANÍ – czyli co jest możliwe?

- Jakie zadania są możliwe do realizacji?
- Jaka relacja z szefem jest dobra?
- Jacy szefowie są trudni?

Warto również bardzo dokładnie porozmawiać o WARTOŚCIACH – co jest ważne?

- Co jest ważne w pracy asystentki?
- Co jest ważne w kontakcie z klientami wewnętrznymi?
- Co jest ważne w relacji z firmą?

Będąc coraz bliżej powierzchni i przesuając się w kierunku tego, co już po trosze możemy zobaczyć, w tym etapie, rozmawiamy o UMIEJĘTNOŚCIACH:

- Co umiesz robić własnymi rękami?
- Co potrafisz robić najlepiej?

Upewniamy się, że nasze pierwsze wrażenie nas nie myli i sprawdzamy dane z poziomu ZACHOWNÍ – co robię?

- Co robisz w sytuacji gdy...?
- Co robisz w kontakcie z klientem wewnętrznym?

Wszystkie dotychczasowe poziomy kształtują ŚRODOWISKO, w którym funkcjonuje kandydat. Możemy je omówić, korzystając z takich pytań:

### ćwiczenie

Określ swoją tożsamość zawodową i dokończ zdanie (każdy może to zrobić dla siebie):

Tożsamość zawodowa jako metafora:  
Jestem... KOMPASEM.

Słowa, jakich używasz do opisania siebie, są określeniami twojej tożsamości.

Jeśli określisz siebie jako KOMPAS, implikuje to konkretnym zachowaniem tu np. bardzo precyzyjnym określeniem kierunku, trzymaniem się wyznaczonego celu itp.

- Gdzie pracujesz?
- Gdzie wykonujesz swoje obowiązki?

Przyjrzyjmy się jeszcze bliżej strukturze pytań bazującej na piramidzie.

Na początek zanalizujmy poziom TOŻSAMOŚCI – czyli odpowiedzi na pytanie, kim jestem? Spróbujmy wykonać takie ćwiczenie dla sa-

Słowa, których używasz aby opisać i określić swoją rolę, w znacznym stopniu wpływają na sposób, w jaki ją wypełniasz.

mych siebie.

Żeby lepiej zrozumieć to ćwiczenie posłużę się przykładem, w którym wykorzystam omawiane wcześniej stanowisko asystentki.

Czy jednak w takiej roli zawodowej jak asystentka będziesz również dobrym realizatorem zadań przypisanym tej roli? Czy te role się pokrywają? Czy jak myślisz o stanowisku asystentki o opisującej ją metaforze kompasu czy znajdujesz ich cechy wspólne?

Opisz swoją rolę zawodową własnymi słowami używając metafory.

Swojej roli możesz nadawać bardzo użyteczne określenia.

Możesz myśleć o sobie jako o : tańczącym z wilkami, treserze, mędrca, racjonalizatorze, czarodzieju, promotorze, badaczu, zbawiaczu świata, pracoholiku, wesołku, inspektorze, kontrolerze itd. Z założenia kandydat powinien wiedzieć, kim jest, kim chce być.

Odpowiedź na te pytania daje nam informację na temat stopnia identyfikacji danej osoby z rolą, jaką ma odgrywać w przyszłej pracy. Jeśli kandydat nie jest w stanie identyfikować się ze swoją przyszłą rolą, najprawdopodobniej będzie osobą mało zaangażowaną w to, co będzie robił. Przyjdzie do pracy, by zrobić swoje i zarobić na życie, niż realizować swoje plany i marzenia.

Bardzo istotne jest omówienie z kandydatem WARTOŚCI I PRZEKOŃAŃ, gdyż są to główne determinanty ludzkiego działania. Pytania typu: co jest dla ciebie ważne w tym co robisz? Co myślisz o ludziach?



Co myślisz o ludziach, których rekrutujesz? Te pytania pozwalają nam uzyskać informacje na temat najistotniejszych motywów działania danej osoby, jej przekonań na temat własnych możliwości i ograniczeń. Stąd wynika energia do działania lub jej brak. Ważne jest, by ludzie w swojej pracy mieli szansę realizować swoje wartości. W przeciwnym razie szybko staną się zgorzkniali i zniechęceni.

To, co jest dla nas ważne i w co wierzymy wpływa na nasze UMIEJĘTNOŚCI. Możemy sprawdzić ten obszar poprzez rozmowę z kandydatem na temat tego: co potrafi robić? jakie są jego mocne strony? co powinien rozwijać? jakiej wiedzy potrzebuje?

Dokładnie określenie umiejętności jest kluczowe, by podejmować efektywne działania. Świadomość swoich zasobów i deficytów jest ważnym krokiem w rozwoju każdej osoby.

Należy obawiać się ludzi, którzy wiedzą wszystko, nie potrafią lub nie chcą zidentyfikować obszarów, w których powinni się doskonalić.

Wiedza i umiejętności kształtują ZACHOWANIA. To ważna sfera informacji o danej osobie. Najczęściej jest wynikiem omówionych wcześniej poziomów identyfikacji siebie. Zachowanie to obszar, który najczęściej działa na zasadzie automatycznego pilota i jest wynikiem nawyków i przyzwyczajień.

I w końcu ŚRODOWISKO – to konkretne miejsce, w którym działamy, używając swoich umiejętności, gdzie motywują nas wartości i przekonania

i gdzie odgrywamy określone role.

To, co robimy i mówimy wyznacza nasze rezultaty w środowisku, w którym decydujemy się działać.

\*\*\*

Podzieliłam się z Państwem najskuteczniejszym i najefektywniejszym narzędziem rekrutacyjnym, jakie znam i jakie od wielu lat stosuję w swojej pracy.

Warto przy tym zauważyć, że piramida Diltsa jest również niezrównanym narzędziem używanym w pracy rozwojowo - coachingowej, ale o tym innym razem.



Chciałabym zainspirować do myślenia o rekrutacji jako o pracy kreatywnej, do której jest potrzebne jednocześnie wyczucie ludzi, wiedza analityczna, szybkie łączenie faktów i w końcu trafne wnioskowanie oraz odwaga w podejmowaniu decyzji.

Trzymam więc kciuki za udane rekrutacje.

Magda

KONTAKT:

[magdalena.zmijewska@iaclpoland.pl](mailto:magdalena.zmijewska@iaclpoland.pl)

tel. 506 188 750