

**Miłosz Młynarz**

# **Idealny pracownik**



**Jak zatrudnić właściwego  
kandydata do pracy w  
Twojej firmie?**

Niniejszy **darmowy** ebook zawiera fragment  
pełnej wersji pod tytułem:  
Idealny pracownik  
Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#)

**Darmowa publikacja** dostarczona przez  
[Wydawnictwo Złote Myśli sp z.o.o](#)

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).**

© Copyright for Polish edition by [ZloteMysli.pl](#)

Data: 12.05.2008

Tytuł: Idealny pracownik

Autor: Miłosz Młynarz

Wydanie III

Projekt okładki: Marzena Osuchowicz

Korekta: Sylwia Fortuna

Skład: Anna Popis-Witkowska

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli sp. z o.o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: [www.ZloteMysli.pl](http://www.ZloteMysli.pl)

EMAIL: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**

**All rights reserved.**

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>5</b>
<b>1. REKRUTACJA A PSYCHOLOGIA</b> .....	<b>9</b>
1.1. Teorie psychologiczne w rekrutacji.....	9
1.2. Znaczenie omówionych podejść teoretycznych w psychologii.....	12
<b>2. PROWADZENIE REKRUTACJI</b> .....	<b>14</b>
2.1. Czynności wstępne.....	14
2.2. Kto ma to zrobić, czyli łapanka na poszukiwacza.....	15
2.3. Stworzenie opisu stanowiska i profilu kandydata.....	17
2.4. Stworzenie wykazu cech wymaganych od kandydata.....	19
2.5. Zaprojektowanie procesu rekrutacji.....	20
2.5.1. Własny kwestionariusz czy dokumenty nadsyłane?.....	21
2.5.2. Testy i rozmowy: przebieg, instrukcje, ocena wyników.....	22
2.5.3. Zapewnienie warunków lokalowych i sprzętowych.....	23
2.6. Tworzenie i zamieszczanie ogłoszenia.....	24
2.6.1. Gdzie (Internet, inne media), jak długo, w jaki sposób?.....	24
2.6.2. Logo własne czy pośrednika.....	26
2.6.3. Podawany kontakt.....	26
2.6.4. Zgoda na przetwarzanie danych osobowych.....	27
2.7. Zarządzanie przepływem kandydatów, czyli baza, baza über alles.....	27
2.7.1. Bieżące uzupełnianie bazy.....	31
2.7.2. Listy obecności.....	31
2.8. Komunikacja i umawianie kandydatów.....	32
2.8.1. Rozmowy telefoniczne.....	33
2.8.2. Telegramy.....	35
2.8.3. Mail.....	35
2.8.4. Kontakty osobiste.....	36
2.8.5. Listy odmowne.....	37
<b>3. ETAPY PROCESU REKRUTACJI</b> .....	<b>39</b>
3.1. Analiza aplikacji.....	40
3.1.1. Kryteria oceny, sugerowane grupy ocen.....	40
3.2. Testy.....	42
3.2.1. Rodzaje i tematyka.....	43
3.2.2. Skala ocen.....	46
3.2.3. Prowadzenie sesji.....	48
3.2.4. Zapobieganie oszustwom.....	51
3.2.5. Plan sesji testów.....	51
3.3. Rozmowa.....	52
3.3.1. Prowadzenie notatek.....	52
3.3.2. Dbanie o kontakt.....	53
3.3.3. Tworzenie dobrego nastroju.....	55
3.3.4. Plan rozmowy a wykaz cech.....	56
3.3.5. Plan czasowy, punktualność.....	56
3.3.6. Reguła 20/80.....	57
3.3.7. Trudni rozmówcy.....	58
3.3.8. Niedoświadczony rozmówca.....	59
3.3.9. Pierwsze wrażenie – jak mu nie ulec.....	59
3.3.10. Trudne pytania.....	60
3.3.11. Ocena rozmowy.....	61
3.4. Rozmowa finałowa.....	63
3.4.1. Czego unikać?.....	63

<u>3.4.2. Negocjacje płacowe</u> .....	63
<u>3.4.3. Sprawdzanie wiedzy fachowej</u> .....	64
<u>3.4.4. Czas na pytania</u> .....	64
<u>3.5. Decyzja o zatrudnieniu</u> .....	65
<u>3.5.1. Wyniki kandydata w procesie rekrutacji</u> .....	65
<u>3.5.2. Ocena wiedzy fachowej</u> .....	65
<b><u>4. NIEFORMALNE PROBLEMY REKRUTACJI</u></b> .....	<b>66</b>
<u>4.1. Znajomi i osoby polecane</u> .....	67
<u>4.2. Niewłaściwy przepływ informacji między działami</u> .....	68
<u>4.3. Niewłaściwy stosunek do procedur rekrutacji</u> .....	69
<u>4.4. Ginąca dokumentacja</u> .....	70
<u>4.5. Udzielanie informacji zwrotnych</u> .....	71
<u>4.6. Skargi kandydatów</u> .....	72
<b><u>5. PROBLEMY PRAWNE</u></b> .....	<b>74</b>
<u>5.1. Ochrona danych osobowych</u> .....	74
<u>5.2. Dyskryminacja</u> .....	75
<b><u>DODATEK</u></b> .....	<b>76</b>
<b><u>ZAKOŃCZENIE</u></b> .....	<b>82</b>

## Wstęp

Proces omawiany w niniejszej książce jest podstawowym dla każdej firmy i to aż z dwóch względów. Jeden z nich jest oczywisty: dostarczenie nowych pracowników.

Na dzisiejszym rynku pracy można wybierać z wielu kandydatów, posiadających zbliżone (czy identyczne) kwalifikacje, wykształcenie i umiejętności. Sztuką jest wybrać takich ludzi, którzy właśnie Twojej firmie przyniosą zysk, dopasują się do zespołu, zwyczajów, struktury firmy. Właściwe decyzje kadrowe zaoszczędzą nakładów czasowych i finansowych (czas to pieniądz!) na poszukiwanie nowych pracowników, naprawianie błędów starych, poprawianie wizerunku firmy. Cóż z tego, że możesz wybierać wśród kandydatów, jeśli co kilka miesięcy trzeba szukać nowego pracownika, bo poprzedni się nie sprawdził (pił, kradł, chciał więcej zarabiać, sądził, że ma za duże kwalifikacje w stosunku do tego, co miał robić – ile razy zdarzyły Ci się takie sytuacje?). Właściwe decyzje można podjąć dzięki profesjonalnie opracowanemu procesowi rekrutacji. Nie polega on tylko na wybraniu spośród kandydatów (metodą „na oko”) najsympatyczniejszej osoby, znajomego prezesa czy kogoś znającego język obcy i potrafiącego obsługiwać komputer!

Z drugiego (nie mniej ważnego) celu rekrutacji zdaje sobie sprawę mniej pracodawców. Chodzi o wytworzenie i podtrzymanie wizerunku firmy, czegoś, co będzie odróżniać Twoją firmę od innych. Kandydat na pracownika mógł (ale nie musiał) zetknąć się już wcześniej z np. reklamami czy produktami Twojej firmy, ale gdy będzie starał się tutaj o pracę, jakieś jej wyobrażenie u niego się wytworzy, bo musi tak się stać. Poszukując pracowników, można stworzyć wizeru-

nek profesjonalizmu, solidności, wrażliwości na potrzeby innych... lub kompletnie go zniszczyć (a przynajmniej mocno nadwątlić).

W procesie tym poprzez:

- ogłoszenia – ich wygląd i treść,
- osobiste, telefoniczne i korespondencyjne kontakty z kandydatami,

firma poszukująca pracowników tworzy swój wizerunek. A w dzisiejszych czasach informacja – dzięki internetowym grupom dyskusyjnym, poczcie elektronicznej, telefonii komórkowej – rozchodzi się bardzo szybko i nie można tego zlekceważyć! Jeżeli firma nie zadba o swój wizerunek na etapie rekrutacji pracownika, może później:

- zostać zmuszona do kosztownych zabiegów, mających na celu jego poprawę,
- spotkać się z brakiem osób, które chciałyby podjąć w niej pracę,
- zniechęcać nowych pracowników.

Jeżeli wieści o złym traktowaniu starających się o pracę rozejdą się szerzej, to coraz trudniej będzie Ci znaleźć nowych pracowników, a nawet, jeśli się uda, człowiek taki szybko się zorientuje, że to, co mu obiecano, kiedy starał się o pracę, było w najlepszym razie mocno na wyrost i stanie na głowie, żeby znaleźć sobie inną firmę. A Twoje wydatki na znalezienie jego następcy mogą już znacząco wzrosnąć.

Z powyższych względów nie można sobie pozwolić na rozbieżność między wizerunkiem kreowanym Twojej firmy a rzeczywistością – i to na żadnym etapie rekrutacji. Np. ogłoszenie zawierające literówki, błędy gramatyczne czy ortograficzne, niewłaściwe dane adresowe, a w którym wymaga się równocześnie od kandydatów rzetelności

i sumiennego podejścia do swoich obowiązków, jest nie do przyjęcia – nawet jeśli zatrudnisz kogoś dzięki takiemu ogłoszeniu, nie będzie on traktował swojej pracy poważnie, bo pomyśli, że nie warto się w takiej firmie wysilać.

Nie może ono zawierać także fałszywych obietnic: składanie, ale i dotrzymywanie obietnic jest dzisiaj bardzo ważne dla wizerunku firmy. Jeśli zwabimy kandydata, pisząc w ogłoszeniu np. o stabilności pracy i możliwości długoletniej kariery, rozwoju zawodowego itd., a następnie zostanie on zwolniony po kilku miesiącach, nie można się będzie spodziewać zadowolenia ani z jego strony, ani ze strony tych, których o takim fakcie poinformuje.

A ogłoszenie to dopiero początek rekrutacji!

Bardzo ważnym testem dla jakości rekrutacji w Twojej firmie jest postawienie sobie samemu dwóch pytań:

- „Czy chciałbym być traktowany tak, jak kandydaci do pracy tutaj?”
- „Co pomyślałbym, starając się tutaj o pracę?”

Właściwe podejście do procesu szukania pracowników może zostać Twojej firmie sownie wynagrodzone bardzo wymiernymi efektami, takimi jak:

- zatrudnienie najlepszych kandydatów,
- ci z kolei podniosą wyniki firmy,
- profesjonalne traktowanie kandydatów, zapewni firmie wizerunek pracodawcy rzetelnego i uczciwego (nawet wśród ludzi, którzy nie dostaną pracy).

To po prostu się opłaca!

# 1. REKRUTACJA A PSYCHOLOGIA

## 1.1. Teorie psychologiczne w rekrutacji

W dzisiejszym świecie rynku sukces działań Twojej firmy zapewnią jedynie solidne podstawy naukowe. Dawno minęły czasy wizjonerów, którzy potrzeby klienta oceniali „na oko”, podejmowali decyzje „na nos” i kierowali przedsiębiorstwem według własnego widzimisię. Nawet jeśli niektórzy z nich odnieśli sukces, to po pierwsze zdarzyło się to dawno temu, a po drugie, na jedną trafną decyzję przypadało 99 błędnych, a na jednego człowieka, który odniósł w ten sposób sukces – 99 pechowców. W Polsce te proporcje są chyba jeszcze bardziej niekorzystne dla „wizjonerów”, którzy zginęliby pod stosem papierów i należności wobec państwa. Tak więc uwierz mi, że działalność firmy musi opierać się na solidnych, naukowych założeniach.

W odniesieniu do rekrutacji przydatne są dwa podejścia psychologiczne: behawioryzm oraz teorie, określane wspólnym mianem psychodynamicznych. Omówię teraz krótko każde z nich.

Nazwa „behawioryzm” pochodzi od angielskiego *behavior* (zachowanie). Teoria ta uważa za istotne dla psychologii właśnie **zachowania** jednostek, a konkretnie: ich reakcje na bodźce pochodzące ze środowiska zewnętrznego. Behawioryzm wywodzi się wprost z eksperymentów Iwana Pawłowa, laureata Nagrody Nobla. Pawłow na początku XX wieku odkrył eksperymentalnie pewien szczególny typ uczenia się, nazwany warunkowaniem klasycznym. Jego eksperyment polegał na podawaniu psu jedzenia (które stanowiło tzw. bo-



dziec bezwarunkowy) przy równoczesnym dźwięku kamertonu (to był bodziec warunkowy). Po pewnym czasie sam dźwięk kamertonu (bez równoczesnego podania jedzenia) wywoływał u psa ślinienie się – reakcję, powodowaną wcześniej jedynie przez jedzenie. Tej nowej, wyuczonej przez psa reakcji nadano nazwę warunkowej.

Eksperyment Pawłowa został w 20. latach XX wieku wykorzystany przez amerykańskiego psychologa Johna Watsona do stworzenia nowej gałęzi psychologii. Dotychczas nauka ta zajmowała się jedynie procesami psychicznymi, tym, co działo się „wewnątrz” człowieka. Według Watsona należało zaś badać zachowania, reakcje na wpływy środowiska. Od tego czasu behawioryzm (dzięki np. Burrhusowi Skinnerowi, Albertowi Bandurze czy Richardowi Waltersowi) wzbogacił swój dorobek teoretyczny, podzielił się na kilka szkół (neobehawioryzm, behawioryzm klasyczny itd.), ale podstawowym dogmatem stał się model: bodziec – jednostka – reakcja.

Dla omówienia psychologicznych podstaw rekrutacji niezbędne jest także opisanie innego podejścia do psychicznego funkcjonowania jednostki, tzw. teorii psychodynamicznych. Używam tutaj liczby mnogiej, gdyż w przeciwieństwie do behawioryzmu (podejścia stosunkowo jednolitego), psychodynamiści podzielili się jak chyba żaden inny kierunek (jednym z najważniejszych czynników była rola społeczeństwa i kultury w procesie formowania osobowości).

Pierwszym psychodynamistą był oczywiście twórca psychoanalizy, Zygmunt Freud (który nie był psychologiem, jak uważa większość ludzi, lecz lekarzem psychiatrą, a jego teoria przez wiele lat była przez psychologię ostro krytykowana). Do następców Freuda należeli: Carl Jung, Erik Erikson, Karen Horney, Erich Fromm, Alfred Adler (z których każde stworzyło własną teorię). Wspólnym mianownikiem dla wyżej wymienionych teoretyków (nie jedynym, ale najważniej-

szym dla teorii rekrutacji) była rola procesów nieświadomych w kształtowaniu i funkcjonowaniu osobowości. Freud posługiwał się tutaj barwną metaforą góry lodowej, której 1/5 znajduje się nad powierzchnią wody (świadomość), a 4/5 pod powierzchnią (to nieświadomość – zauważmy przy okazji, że Freud nie używał chętnie mu przypisywanego słowa „podświadomość”).

Co do charakteru i sposobu wpływu tejże nieświadomości na świadome zachowanie człowieka, zdania były już diametralnie podzielone: sam Freud uważał, że ma ona charakter indywidualny i seksualny, Jung – że jest zbiorowa, Adler, Fromm czy Horney – że społeczeństwo ma na nią wpływ większy, niż uważał Freud.

Jak więc widzimy, teorie psychodynamiczne stanowią przeciwieństwo behawioryzmu, wyjaśniając zachowanie jednostki głównie jej wewnętrznymi procesami psychicznymi. Wśród tych procesów kluczową rolę odgrywały tzw. mechanizmy obronne – według Freuda są to środki, jakie podejmuje psychika, by uporać się z lękiem. Mechanizmem obronnym, który omówimy dalej ze względu na jego znaczenie dla procesu rekrutacji, jest projekcja.

Projekcja (oczywiście w ogromnym skrócie, nie będę wdawał się tutaj w dysputy naukowe i nie będę marnował Twojego czasu) polega na przeniesieniu swoich uczuć i stanów psychicznych na jakiś obiekt zewnętrzny. Dzięki wykorzystaniu tego mechanizmu stworzono odrębną dziedzinę badań testowych w psychologii – testy projekcyjne (np. test apercepcji tematycznej, test Rorschacha, test rysunku).

## **1.2. Znaczenie omówionych podejść teoretycznych w psychologii dla procesu rekrutacji**

Dlaczego dla teoretycznych podstaw procesu rekrutacji mają znaczenie akurat te dwa podejścia? Po pierwsze dlatego, że nawzajem się uzupełniają, po drugie zaś, umożliwiają całościową ocenę sylwetki kandydata, wyrażoną w kryteriach ilościowych, w liczbach. Jak już zauważyłem na początku tego rozdziału, rynkowa działalność firmy to proces, który powinien być oparty na podstawach naukowych.

Jednym z zasadniczych kryteriów naukowości jest tzw. intersubiektywność – twierdzenia naukowe muszą być weryfikowalne za pomocą jakiejś metody, która musi być także dostępna dla jednostek posiadających w tej dziedzinie nauki pewną wiedzę. Ten sam eksperyment czy rozumowanie, przeprowadzone przez różnych ludzi w różnych miejscach według tych samych zasad, powinien dawać takie same wyniki. Takie efekty można osiągać za pomocą algorytmów, metodologii i statystyki. A to zbliża nas do odkrycia, że w naukach społecznych niezbędne jest wyrażanie ich wyników w języku matematyki – możliwość prezentacji wyników w postaci liczb decyduje o naukowości.

Aby tak było, rekrutacja musi stosować podejście behawiorystyczne – ważne są jedynie zachowania: to, co można zaobserwować, policzyć, zapisać i sklasyfikować. Watson twierdził, że psychologia powinna badać zachowania, posługując się takimi samymi metodami, jakimi posługują się inne nauki przyrodnicze. Na tym gruncie teoretycznym możliwy jest więc psychologiczny opis jednostki w kryteriach ilościowych, za pomocą liczb. Behawioralną metodą jest np.

rozmowa, w której pytamy kandydata o jego doświadczenie, sytuacje określonego typu, które zdarzyły mu się na poprzednich stanowiskach pracy.

Behawioryzm jest więc niezbędny dla teorii rekrutacji, aczkolwiek posiada on pewien niedostatek. Za pomocą narzędzi behawioralnych, badających zachowania, które już się zdarzyły jednostce, można bardzo łatwo i sprawiedliwie ocenić poszczególnych kandydatów, mających już jakieś doświadczenie pracownicze. Co jednak począć z tymi, którzy doświadczenia w pracy nie posiadają?

Tutaj pomocne jest drugie podejście, które omówiliśmy wcześniej – psychodynamizmu. Potencjał jednostki, którego z braku odpowiednich zachowań nie sposób ocenić za pomocą metod behawioralnych, możliwy jest do zbadania metodami projekcyjnymi.

Teorie psychodynamiczne stanowią przeciwieństwo behawioryzmu i nie tak łatwo ocenić wyniki uzyskane na ich podstawie. Typowym przykładem jest tutaj rozmowa z kandydatem, w której prosimy go o rozwiązanie jakiegoś problemu. Ze względu jednak na wspomniany niedostatek metod behawioralnych, metody projekcyjne stanowią drugi niezbędny składnik psychologicznej podstawy teorii rekrutacji.