

KSIĄŻKI ONEPRESS

kontakt →

malcolm peel

• Jak uniknąć błędów podczas rekrutacji?
• Jak wybrać kandydata?
• Jak przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną?
• Jak przygotować kandydata do rozmowy kwalifikacyjnej?

Rozmowa
kwalifikacyjnaGotowe pytania
i wnioski z odpowiedzi

Tytuł: Rozmowa kwalifikacyjna. Gotowe pytania i wnioski z odpowiedzi

Autor: Malcolm Peel

Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche

ISBN: 83-7361-644-6

Tytuł oryginału: [Readymade Interview Questions](#)

Liczba stron: 176

Jak uniknąć błędów podczas rekrutacji?

- Definiowanie waku
- Konstruowanie formularza aplikacyjnego
- Rozmowa kwalifikacyjna
- Interpretacja odpowiedzi kandydata

Nieprawidłowo przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna może doprowadzić do zatrudnienia niewłaściwej osoby, a w konsekwencji narazić firmę na straty. W realiach współczesnych firm większość kierowników może stanąć przed koniecznością przeprowadzenia takiej rozmowy lub całego procesu rekrutacji nowego pracownika. Proces ten jest skomplikowany, a nie każda z osób, które będą musiały go przeprowadzić, ma szansę odbyć odpowiednie szkolenie. Trzeba więc opanować niezbędną wiedzę samodzielnie.

Książka „Rozmowa kwalifikacyjna. Gotowe pytania i wnioski z odpowiedzi” to praktyczny przewodnik omawiający każdą fazę procesu selekcji, począwszy od określenia waku do budowania formularza aplikacyjnego i planowania rozmowy kwalifikacyjnej. Podpowiada ona, jak zadawać właściwe pytania we właściwym momencie i we właściwej kolejności, a także dostarcza praktycznych wskazówek dotyczących słuchania odpowiedzi oraz ich interpretowania. Książka zawiera prawie 200 sprawdzonych pytań do rozmowy kwalifikacyjnej wraz z najczęściej spotykanymi odpowiedziami i możliwościami ich interpretacji.

- Proces rekrutacji
- Definiowanie stanowiska, ogłoszenia prasowe i wstępna selekcja
- Powiadamianie odrzuconych kandydatów
- Przygotowanie rozmowy kwalifikacyjnej
- Typy i funkcje pytań
- Wzory pytań i możliwości interpretacji odpowiedzi

Dzięki wiadomościom zawartym w tej książce przeprowadzisz rekrutację w profesjonalny sposób i zatrudnisz właściwą osobę.

fragment →

spis treści →

kup książkę →

Spis treści

Wprowadzenie	5
Część I Proces rekrutacji	11
1. Proces rekrutacji	13
Definiowanie stanowiska.....	13
Charakterystyka osobowa.....	15
Planowanie procesu rekrutacji i selekcji	17
Ogłoszenie o pracy	20
Podejmowanie decyzji o sposobie składania ofert.....	24
Otrzymywanie i dokumentowanie aplikacji	26
Selekcja	27
Zaproszenie do wzięcia udziału w rozmowie kwalifikacyjnej.....	29
Etap końcowy.....	30
Wdrożenie do pracy	32
2. Rozmowa kwalifikacyjna	33
Proces selekcji	33
Przygotowanie do przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej.....	43
Rozmowa kwalifikacyjna.....	44
Prowadzenie notatek	47
Interpretacja i podejmowanie decyzji	49
3. Zadawanie pytań	53
Funkcje pytań	54
Typy pytań	57
Słuchanie odpowiedzi.....	60
Język ciała.....	63
Sporządzanie notatek.....	65
Część II Pytania	67
4. Powitanie kandydata	73
Cele ogólne	73
Powitanie i przedstawienie się.....	73
Nawiązywanie porozumienia	74
Wyjaśnienie procesu selekcji	75
Wiedza na temat naszej firmy bądź instytucji	77
Wiedza dotycząca stanowiska pracy.....	78
Czy wszystko gra?.....	80

Budujemy pomost	81
5. CV – czas przeszły	85
Cele ogólne	85
Wypełnianie luk	86
Odnoszenie przeszłości do przyszłości	88
Kompetencja zawodowa i techniczna	94
6. Dzień dzisiejszy – praca	99
Cele ogólne	99
Zakres obowiązków kandydata w jego obecnej lub ostatniej pracy	99
Porównanie wymogów stanowiska z tym, co kandydat ma do zaoferowania	104
Oczekiwanie nagrody	109
7. Dzień dzisiejszy – czynniki osobiste	113
Cele ogólne	113
Inne zajęcia i zainteresowania	118
Wizerunek własny	121
8. Przyszłość	125
Cele ogólne	125
Długofalowe cele kariery zawodowej	125
Związek pomiędzy karierą zawodową i planami prywatnymi	129
9. Trudny kandydat	133
Nieśmiałość i małomówność	133
Gadatliwość	135
Nadmierne zdenerwowanie	136
Próba zdominowania rozmowy	138
Wykorzystywanie atrakcyjności fizycznej	139
Unikanie odpowiedzi	140
Kłamstwo i niedopuszczalne oszustwo	141
10. Etap końcowy	145
Cele ogólne	145
Udzielenie odpowiedzi na pytania kandydata	145
Uwagi końcowe	148
Czy kandydat jest nadal zainteresowany?	149
Pozostałe etapy	151
Pozostawienie dobrego końcowego wrażenia	151
Wychodząc z sali	152
Składanie oferty zatrudnienia	153
Informacje zwrotne dla kandydatów	155
Wprowadzenie do pracy i szkolenie	156
Bibliografia	159
Inne źródła informacji	161
Skorowidz	163

4

Powitanie kandydata

Cele ogólne

1. Powitanie i przedstawienie się.
2. Nawiązanie kontaktu.
3. Wyjaśnienie procesu selekcji.
4. Sprawdzenie, co kandydat wie na temat naszej firmy lub instytucji.
5. Sprawdzenie, co kandydat wie na temat stanowiska do obsadzenia.
6. Upewnienie się, że kandydat nadal chce brać udział w selekcji.
7. Budowanie pomostu do dalszej części rozmowy kwalifikacyjnej.

Osoba prowadząca rozmowę będzie mówić więcej w fazie początkowej, w późniejszych fazach przez większość czasu powinien mówić kandydat.

Powitanie i przedstawienie się

Najlepiej jest przywitać kandydata w pomieszczeniu, w którym on na nas czeka. W ten sposób przejawiamy przyjazne nastawienie, w odróżnieniu od sytuacji, gdy każemy komuś wezwać go do pokoju. Osoba prowadząca spotkanie powinna pójść i zapoznać się z kandydatem, zaprowadzić go na miejsce i przedstawić reszcie komisji. W ten sposób będzie można nawiązać porozumienie i jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy wytworzyć się miłą atmosfera.

Łagodnym sposobem przejścia do głównej tematyki rozmowy może być zadawanie standardowych pytań o to, jak minęła podróż (pod warunkiem, że nasz gość nie mieszka ulicę dalej).

Sprawą najwyższej wagi jest sposób postrzegania fazy powitania przez osoby oceniające kandydatów. Jak już wspomniano wcześniej, osoby niedoświadczone w tym zakresie mogą podjąć decyzję co do przydatności kandydata w trakcie pierwszych paru minut spotkania, a pozostały czas rozmowy spędzają na wyszukiwaniu argumentów potwierdzających postawioną przez nich tezę. Niektórzy nawet twierdzą, że potrafią ocenić kandydata na podstawie sposobu wchodzenia do pokoju lub uścisku ręki. Lecz jeśli naszym celem jest dokonanie jak najlepszego wyboru, z osądami należy się powstrzymać aż do chwili zebrania wszystkich faktów.

Przedstawianie się nie powinno być zbyt formalne, ale oprócz imienia i nazwiska należy też podać stanowiska zajmowane przez wszystkich członków komisji. Jeśli komisja jest duża, pomocne może być umieszczenie wypisanych nazwisk przed każdym członkiem komisji.

Przy okazji przedstawiania się można też się dowiedzieć, czy w danej firmie przyjęte jest zwracanie się do siebie po imieniu, czy też obowiązują bardziej oficjalne reguły.

Zwroty na powitanie:

- ☐ Witam, jestem Artur Bąkowski, kierownik kadr; to ze mną rozmawiał pan przez telefon. To jest Anita Zielińska, nasz dyrektor generalny, i Maciej Wąs, kierownik działu IT. Czy możemy zwracać się do siebie po imieniu? Tak będzie łatwiej.
- ☐ Dzień dobry, panie Kowalski. Nazywam się Bąkowski, jestem kierownikiem działu kadr. Czy wolno mi przedstawić panią dyrektor Zielińską i pana Wąsa, kierownika działu IT? Proszę, niech pan usiądzie.
- ☐ Pan już wszystkich poznał?

Nawiązywanie porozumienia

Zakres osiągniętego porozumienia może mieć znaczący wpływ na powodzenie rozmowy i na to, jak szybko uda nam się osiągnąć nasze cele. Spięci i nerwowi kandydaci potrzebują więcej czasu niż ci pewni siebie bądź już znani członkom komisji.

Skutecznym sposobem budowy wzajemnego zrozumienia jest rozpoczęcie rozmowy pytaniem, na które odpowiedź nie sprawi kandydatowi trudności. Stosowanie podchwytliwych pytań i pułapek może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego i nie należy ich stosować. Interpretacja odpowiedzi na tym etapie ograniczy się jedynie do stwierdzenia, czy kandydat jest już dostatecznie rozluźniony, by przejść do ważniejszych kwestii, choć czasami nieoczekiwanie można usłyszeć istotne informacje. Jeśli *rzeczywiście* uzyskamy odpowiedź wyglądającą na istotną, należy zadecydować, czy pogłębiamy ją od razu, czy później; zazwyczaj lepiej z tym poczekać.

Nie należy sztucznie przeciągać faz początkowych, bo może to jeszcze zwiększyć napięcie. Ale przed przejściem do następnych faz rozmowy musimy zdać sobie sprawę, że zanim zaczniemy zgłębiać drażliwe tematy, dobrze jest zacząć „nadawać na tej samej fali”.

1. Jak minęła podróż?

01. Bez żadnych problemów. Bardzo przydała mi się wasza mapa.

02. Okropny ruch na ulicach. Przez większość trasy jechałem za TIR-em, a jeden czerwony samochód cały czas wyprzedzał na zakrętach. W końcu przez niego prawie wpadłem do rowu...

Zazwyczaj padają odpowiedzi konwencjonalne i nieobfitujące w informacje, takie jak odpowiedź 01.

Czasami mogą one sugerować, że kandydat albo za bardzo przejmuje się jazdą, albo nie jeździ za dużo. Normalnie miałyby to znaczenie wtedy, gdyby praca na danym stanowisku wymagała spędzania dużej ilości czasu za kierownicą lub gdyby pojawiały się kwestia codziennych dojazdów do pracy. W takim razie na pewnym etapie należałoby zgłębić to pytanie:

U. Ile czasu zajęła panu podróż?

01. Nie trwała tak długo, jak myślałem. Podróż pociągiem trwa tylko 35 minut, czyli dojazd od drzwi do drzwi zabiera godzinę i piętnaście minut. W sam raz, żeby skończyć krzyżówkę.

Jeżeli kandydat porusza kwestię codziennych dojazdów, oznacza to, że przemyślał już ten problem. Jeśli nie, może trzeba będzie później wrócić do tego tematu.

2. Czy otrzymał pan raport roczny naszej firmy?

01. Tak, dziękuję. Chciałbym zadać państwu kilka pytań odnośnie planów ekspansji firmy.

Świadczy to, że kandydat przygotował się do rozmowy. Odpowiedzi na pytania kandydata można udzielić na zakończenie rozmowy.

3. Czy jest panu wygodnie na tym krześle? Czy widzi pan i słyszy wszystkich dobrze?

01. Nie widzę dobrze pani Zielińskiej. Czy mogę przesunąć się troszkę w lewo?

Pozwala to wykazać się troską o wygodę kandydata; możemy dokonać poprawek jeszcze przed rozpoczęciem głównej części rozmowy.

Wyjaśnienie procesu selekcji

Należy krótko wyjaśnić, na czym polega proces prowadzonej selekcji i jaką rolę odgrywa w nim rozmowa kwalifikacyjna. Należy też podać zarys rozmowy, czyli o co będziemy pytać, w jakiej kolejności i jaki będzie przybliżony czas tej rozmowy.

Pomoże to utrzymać przebieg rozmowy w pewnych ryzach. Gdyby kandydat wykroczył poza przyjęte ramy lub zbyt długo koncentrował się na jednym zagadnieniu, można odwołać się do początkowych ustaleń odnośnie planu i czasu rozmowy i skierować rozmowę na przyjęty tor.

4. Jest to etap rozmów wstępnych, po których odbędą się rozmowy ostateczne, prowadzone w obecności całego Zarządu, prawdopodobnie na początku przyszłego miesiąca. Przypuszczam, że dzisiejsza rozmowa zajmie nam około godziny. Najpierw opowiem pani ogólnie o naszej firmie i o stanowisku, na które poszukujemy pracownika. Potem zadamy pani kilka pytań dotyczących pani umiejętności. Pod koniec będzie miała pani zapewne kilka pytań do nas. Czy takie warunki odpowiadają pani?

01. *Tak, oczywiście.*

02. *Aha. Właściwie to właśnie odbyłam ostateczną rozmowę kwalifikacyjną w sprawie innej pracy i powiedziano mi, że dadzą mi znać do piątku. Czy byłaby możliwość przyspieszenia procedury albo chociaż powiadomienia mnie do piątku, czy przeszedłam do następnego etapu?*

01 nie wymaga komentarza.

02 może sugerować, że kandydatka jest bardziej zainteresowana tą drugą ofertą pracy, chociaż w żaden sposób nie można tego uznać za pewne. Najlepiej od razu wgłębić się w tę sytuację:

U. To nie jest takie łatwe. Czy może pani powiedzieć mi coś na temat tej drugiej pracy?

01. *Tak, oczywiście. Jest to stanowisko w firmie XYZ*

02. *Mam nadzieję, że pan zrozumie, ale wolalabym o tym nie mówić.*

Jeśli ktoś poruszy już tę kwestię, na ogół będzie dość szczery, mówiąc o tej drugiej ofercie pracy. Wówczas można się sporo dowiedzieć, zwłaszcza gdy skupimy się na podobieństwach i różnicach pomiędzy obydwooma stanowiskami, na które kandydat ma ochotę.

02 trudno jest wprost zinterpretować. Taka odpowiedź może wynikać z zasady zachowania tajemnicy, z obawy, że obydwaj pracodawcy porozumieją się pomiędzy sobą, a być może z tego, że tę drugą ofertę kandydat złożył u rynkowego konkurenta.

Tak czy owak, prawdopodobnie lepiej będzie zapytać o „tę drugą pracę” pod koniec rozmowy, kiedy być może stanie się jasne, czy kandydat może liczyć na przejście do następnej rundy, i kiedy będzie on w stanie się określić, czy nadal reflektuje na to stanowisko. Może się zdarzyć, że do tej pory kandydat zapomni już o „tej drugiej pracy”.

Jeśli mimo to chcemy dalej zgłębiać pytania na tym etapie, możemy spróbować tak:

U. Co pani robi, jeśli faktycznie złożyła pani ofertę pracy w tej drugiej firmie?

lub

U. Nie sędzę, by nasz Zarząd mógł zebrać się wcześniej. Czy jest pani w stanie oczekiwać jego decyzji, czy też musi pani natychmiast podjąć decyzję co do tamtej oferty?

01. *Nie ma problemu.*

02. *Obiecałam, że od razu im powiem.*

W większości przypadków odpowiedź wskazuje na rozsądne i elastyczne podejście do problemu, tak jak w *O1*.

O2 stanowi próbę wywarcia nacisku i może oznaczać kandydata silnego i pewnego siebie. Jeśli akurat te cechy znajdują się w charakterystyce osobowej kandydata, możemy postarać się wziąć go teraz pod uwagę, a później zastanowić się nad rozwiązaniem problemu.

Natomiast jeżeli charakterystyka osobowa tych cech nie zawiera, możemy po prostu nie przejąć się narzucanym terminem. Jeśli kandydat zechce trzymać się ustalonej przez nas rozsądnej skali czasowej, to dobrze; jeśli nie, nic nie możemy zrobić i mamy prawo zapytać, czy w takiej sytuacji jest sens w ogóle rozpoczynać rozmowę.

Wiedza na temat naszej firmy bądź instytucji

Dobrze jest sprawdzić poziom wiedzy kandydata na temat naszej firmy (instytucji) i stanowiska. Czy podjął on jakikolwiek wysiłek, by znaleźć więcej informacji niż te zamieszczone w ogłoszeniu? Czy sprawdził dodatkowe źródła informacji, jak chociażby książka telefoniczna lub internet? Jeśli odkryjemy poważne luki w wiedzy kandydata, zazwyczaj trzeba je od razu uzupełnić, tak aby cała procedura mogła ruszyć z pewnego poziomu.

Niektórzy prowadzący rozmowy kwalifikacyjne uważają, że jest to pierwszy punkt poważnej oceny kandydata — twierdzą, że poważny i wartościowy kandydat nie poprzestanie na przeczytaniu i przetrawieniu ogłoszenia o pracy czy przesłanych mu pocztą informacji, ale poszuka wiedzy na temat danej firmy lub instytucji w innych źródłach.

5. Co pani wie o naszej firmie?

O1. Tylko tyle, ile przeczytałam w ogłoszeniu. Prawdę mówiąc, nigdy przedtem o was nie słyszałam.

O2. No, wiem, że produkujecie produkty medyczne, posiadacie zakłady tutaj i pod Lublinem, zatrudniacie około 1500 osób, a firma należy w całości do Amerykanów. No i to chyba wszystko...

O3. Sprawdziłam waszą stronę internetową i dowiedziałam się, że... (tu następuje szczegółowe streszczenie, z którego prowadzący dowiadują się też paru rzeczy).

Dobrzy kandydaci zawsze powinni podjąć wysiłek i dowiedzieć się czegoś o swoim ewentualnym przyszłym pracodawcy. Możemy odkryć, jak łatwo jest zrobić na nas dobre wrażenie za pomocą solidnej wiedzy na temat naszej firmy i jak zirytuje nas brak jakiegokolwiek wiedzy, zwłaszcza gdy jesteśmy właścicielami firmy lub piastujemy w niej wyższe stanowisko. Musimy spróbować postrzegać wszystko we właściwej perspektywie i oceniać odpowiedź w odniesieniu do okoliczności i poziomu danego stanowiska. Uważamy na pochlebstwa.

Jeśli kandydat mieszka w tym samym mieście lub okolicy, w której znajduje się nasza firma, odpowiedź w rodzaju *O1* wskazuje na kogoś, kto nie interesuje się ani naszą firmą, ani rynkiem pracy w ogóle, co może oznaczać poważną słabość kandydata.

Jeśli kandydat stara się o pracę w kilku miejscach jednocześnie, na przykład po skończeniu szkoły, zadowolająca odpowiedź wskazuje, że kandydat uznał naszą firmę za godną uwagi, a więc jego myślenie w poszukiwaniu pracodawcy wykracza ponad poziom „na kogo wypadnie, na tego być”.

Jeśli mamy do czynienia z wybieraniem kandydata na wysokie stanowisko, pełna odpowiedź w rodzaju O3 wskazuje na zaangażowanego kandydata, poważną ofertę pracy i umiejętność poszukiwania konkretnych informacji.

Jeśli jest to stanowisko na samej górze (np. dyrektorskie), każda odpowiedź gorsza od O3 musi zostać uznana za poważną wpadkę.

Bez względu na punkt widzenia konieczne jest wypełnienie luk w wiedzy kandydata, ale bez przesady, ponieważ niewiele z tego, co zostanie powiedziane na tym etapie rozmowy, zostanie zapamiętane.

Wiedza dotycząca stanowiska pracy

Zadawanie pytań na temat obsadzanego stanowiska jest niezbędne, aby przekonać się, czy kandydat rozumie, na czym polega praca, o którą się ubiega, wypełnić istotne luki informacyjne i zaobserwować jego reakcje na nowe informacje.

Przed etapem rozmowy kwalifikacyjnej kandydaci przeczytali pewnie ogłoszenie o pracy oraz dodatkowe informacje z internetu lub broszur informacyjnych otrzymanych podczas oczekiwania na rozmowę. Być może zostali już oprowadzeni po miejscu pracy i przedstawieni ewentualnym przyszłym kolegom.

Jeśli widzimy, że któryś z kandydatów nie zrobił z tych informacji użytku, mamy prawo wątpić, czy go ta praca w ogóle interesuje. Możemy, rzecz jasna, pogłębić to zagadnienie i jeżeli wyniki świadczyć będą na niekorzyść kandydata, możemy nawet rozważyć, czy w ogóle warto zajmować się taką ofertą.

Z drugiej strony, brak zrozumienia istoty stanowiska może wynikać z niewystarczających i wprowadzających w błąd informacji przekazanych przez nas. W tym wypadku należy postępować ostrożnie i uzupełnić brakujące szczegóły oraz dowiedzieć się, czy te zmiany wpłynęły na postrzeganie stanowiska przez kandydata.

Tak jak w przypadku informacji na temat firmy bądź instytucji, nie ma sensu przeciążać kandydata informacjami, ponieważ prawdopodobnie nie będzie w stanie zapamiętać wszystkich szczegółów. Jest to zwłaszcza niebezpieczne, gdy odpowiadamy za ten obszar pracy i lubimy o tym mówić komuś, kto wykazuje zainteresowanie.

Proces selekcji *musi* działać w obydwie strony. Im dokładniej kandydat rozumie, czego będzie się od niego wymagać, tym lepiej obie strony będą mogły współpracować w celu podjęcia właściwej decyzji.

Na rozmowę kwalifikacyjną można spojrzeć jak na czas pozyskiwania i przekazywania informacji przez obydwie strony, tak aby były one w stanie określić, czy chcą wejść we wzajemny związek. Jeśli wymiana informacji ma miejsce w sposób szczerzy i otwarty, jeśli informacje podawane są we właściwej ilości i są właściwej jakości (tzn. odpowiadają celowi), wzrasta szansa podjęcia właściwej decyzji.

Jeśli korzystamy z usług firmy rekrutacyjnej, musimy dopilnować, aby otrzymała ona dostateczną ilość informacji na temat stanowiska oraz samej firmy bądź instytucji, tak aby jej pracownicy byli w stanie odpowiedzieć na pytania postawione przez kandydatów.

Etap ten może stanowić naturalny pomost z wprowadzenia w kierunku następnych faz rozmowy kwalifikacyjnej.

6. Co pani wie na temat tego stanowiska?

01. Znam jego nazwę i proponowane wynagrodzenie. Myślałam, że dowiem się czegoś więcej od pana.

02. Tylko to, co napisano w ogłoszeniu. O ile dobrze rozumiem, jest to praca na miejscu, chociaż trzeba też będzie podróżować po kraju. Mam stać na czele działu zatrudniającego pięciu analityków systemowych. Będziemy pracować dla jednego z ważniejszych klientów nad całkowicie zintegrowanym systemem zakupów i kontroli stanów magazynowych. Wymagane jest doświadczenie w zakresie XYZ.

03. Znam zakres pracy na tym stanowisku i opis podany w ogłoszeniu, ale szczerze mówiąc, pewne rzeczy wydają mi się nie do końca jasne. Dowiedziałam się od znajomych, że w tej chwili kończycie poważną reorganizację w tym zakresie, i stąd pewnie wynikają te niejednoznaczności. Czy mogę prosić o wyjaśnienie tych kilku szczegółów?

01 jest odpowiedzią niedostateczną. Jeśli nie chodzi tu o nadzwyczajną sytuację (jak na przykład kandydat wewnętrzny, któremu polecono zgłosić się na nowo utworzone stanowisko), można ją od razu zgłębić:

U. W takim razie dlaczego się pani zgłosiła?

02 jest rozsądną, standardową odpowiedzią, chociaż można by tu dodać kilka szczegółów więcej.

03 wyraźnie odbija piłeczkę na nasze pole. Oznacza to, że mamy do czynienia z poważnym kandydatem, któremu należy się wyjaśnienie, pod warunkiem, że jego uwagi okazały się słuszne.

Po udzieleniu odpowiedzi na pytania kandydatów dobrze jest upewnić się:

U. Czy wszystko jest jasne, czy jest jeszcze coś, co trzeba wyjaśnić, zanim przejdziemy dalej?

Odpowiedź na to pytanie może uzewnętrznić potrzebę dodatkowych informacji lub wyjaśnić nieporozumienia. W najgorszym razie może doprowadzić do rozejścia się ścieżek obu stron.

Czy wszystko gra?

Do tej chwili zdołaliśmy przygotować grunt pod dalszą, istotniejszą część rozmowy. Powinniśmy już nawiązać w miarę dobre porozumienie, kandydat powinien mówić w spokojniejszy i bardziej otwarty sposób. Ustaliliśmy, co jest wiadomo o naszej firmie bądź instytucji oraz stanowisku do obsadzenia, wypełniliśmy ewentualne luki. Być może dowiedzieliśmy się, dlaczego kandydata interesuje ta praca. Jeśli istnieją jakieś wątpliwości, jest szansa, że pojawiły się już na powierzchni.

Bardzo rzadko, ale jednak czasami na tym etapie rozmowa się kończy. Wynika to z określonych okoliczności: albo my decydujemy o tym, że nie ma sensu dłużej rozmawiać, albo sami kandydaci stwierdzają, że zaszło poważne nieporozumienie co do danej pracy, i zdają sobie sprawę, że najrozsądniejszym wyjściem jest spojrzeć prawdzie w oczy i zatrzymać cały ten proces, nie tracąc więcej czasu.

Coś być może osłabiło chęć kandydata do dalszej walki. My możemy mieć wątpliwości, czy rzeczywiście zainteresowany jest on pracą i czy rozumie, na czym ona polega. Sytuacja taka mogła zostać zasugerowana dziwną odpowiedzią lub zachowaniem kandydata, które wskazywało albo na nadmierne zaniepokojenie, albo na zbytnią pewność siebie. Jeśli istnieje jakakolwiek przyczyna powstawania niepewności, lepiej sprawdzić to teraz, zamiast ślepo brnąć w następną fazę.

7. Czy tak wyobrażał sobie pan to stanowisko, przysyłając do nas swoją ofertę, czy też zaskoczyło pana to, co pan dziś usłyszał?

01. *Tego się właśnie spodziewałem po ogłoszeniu...*
02. *Nie byłem do końca pewien, czy będziecie państwo gotowi przyznać wynagrodzenie powyżej minimalnego przewidzianego w waszej siatce płac.*
03. *Nie mam pewności, czy będę podlegał dyrektorowi marketingu, czy kierownikowi sprzedaży. Teraz podlegam dyrektorowi, więc nie chciałbym spaść niżej.*
04. *Czy mógłby pan powiedzieć coś więcej na temat delegacji? Mam dwójkę małych dzieci i nie chcę spędzać wielu nocy poza domem, przynajmniej na razie.*

Kandydaci mogą czuć się zbyt zakłopotani, by przyznać się do poważniejszych problemów, i jeśli w ogóle o nich wspomną, to tylko w sposób pośredni. Oczekujemy czegoś zdecydowanego i przekonującego, jak w odpowiedzi 01. Tym samym wahanie lub wątpliwości wyrażone w odpowiedzi mogą być znaczące. 02, 03 i 04 sugerują istnienie możliwych trudności i nie można przejść nad nimi do porządku bez ich zgłębienia. Przy 02 można zapytać:

U. **Rzadko kiedy to robimy. Zaraz sprawdzę; każdy nowo przyjęty pracownik zaczyna od wynagrodzenia na poziomie minimalnego, które jest dolną granicą przyjętej siatki płac, jak pan wie. Czy zgodziłby się pan na to? Jeśli nie, jakie są pana oczekiwania?**

01. *Sądziłem, że gotowi są państwo zapłacić wynagrodzenie mieszczące się w podanym w ogłoszeniu zakresie, jeśli znajdą państwo odpowiedniego kandydata. Oczywiście, ta praca bardzo mi odpowiada, ale musiałbym dalej dojeżdżać i nie chcę ponosić dodatkowych kosztów z tego tytułu.*

Brzmi to bardzo niedobrze. Taki kandydat może wycofać się w którymś momencie, skoro pieniądze są tak istotne, więc po co macie marnować swój czas? Skoro faktycznie nie wolno nam przyznawać wynagrodzeń ponad przyznany limit, a kandydat nie jest skłonny przyjąć niższego wynagrodzenia za pracę, na której mu zależy, jedynie słuszną postawą jest spojrzeć prawdzie w oczy i zakończyć rozmowę na tym etapie.

Odpowiedzi 03 i 04 potrzebują podobnego zgłębienia:

U. Nie, podlegałby pan pod kierownika sprzedaży. Nie chciałbym, żeby co do tego były jakieś wątpliwości.

U. Oczywiście, wygląda to różnie; są tygodnie, kiedy pracuje się wyłącznie w biurze, czasami jednak trzeba wyjechać na cały tydzień, gdy trzeba na przykład odwiedzić agentów w drugiej części kraju. Tak czy inaczej, osoba pracująca na tym stanowisku powinna być przygotowana na średnio dwie noce tygodniowo poza domem.

W każdym razie wszystko, co nie jest przekonującą i wiarygodną akceptacją oferty pracy, oznacza, że obydwie strony powinny dać sobie spokój i zakończyć rozmowę na tym etapie:

U. Wygląda na to, że nie jest to praca, której pan się spodziewał. W związku z tym, co usłyszałem od pana, wydaje mi się, że najlepiej byłoby spojrzeć prawdzie w oczy zamiast marnować czas i przyznać, że to stanowisko panu nie odpowiada. Czy zgadza się pan ze mną?

Budujemy pomost

Powszechnym błędem jest kończenie wstępnej fazy rozmowy pauzą, zmianą tonu i czymś w rodzaju: „No dobrze, pogadaliśmy sobie trochę, a teraz przystąpmy do rzeczy”. Jeśli tak zrobimy, ryzykujemy zniweczenie całego naszego wysiłku włożonego w uspokojenie kandydata, nawiązanie porozumienia i skłonienie go do swobodnego mówienia.

Następną fazą będzie badanie historii zatrudnienia kandydata oraz innych istotnych informacji dotyczących jego wykształcenia i doświadczenia. CV lub formularz aplikacyjny dostarczą paru faktów, które można wykorzystać w pytaniach otwierających. Zbudowanie najwygodniejszego pomostu wiodącego do następnej fazy polega na wybraniu względnie neutralnych aspektów z CV i zadaniu otwartego, nie za bardzo wymagającego pytania. Stosując je można też dowiedzieć się czegoś na temat zainteresowań czy oczekiwań kandydata.

Istnieją jednakże pułapki czyhające na osobę prowadzącą rozmowę podczas zadawania tego rodzaju pytania i trzeba o tym pamiętać.

Chodzi o to, że możemy ulec pokusie zadania pytania związanego z życiem prywatnym kandydata, zwłaszcza, gdy natrafimy na osobę, której przeszłość wydaje się podobna do naszej. Musimy pamiętać, że zgodnie z prawem pracodawcom wolno pytać tylko o zagadnienia związane z pracą, natomiast prawnie zabronione są pytania o życie osobiste i rodzinne kandydata, na przykład o żonę czy plany powiększenia rodziny. Jeśli wpadniemy w taką pułapkę, musimy się liczyć z możliwością oskarżenia o dyskryminację.

8. Jak pan wspomina czasy szkolne?

01. *Wspaniale to były czasy. Byliśmy całkiem niezłym rocznikiem, przynajmniej moim zdaniem. Tylko trzy osoby poszły dalej na studia, pozostali — prosto do pracy. Ciągłe jeszcze spotykamy się przy okazji Nowego Roku.*
02. *Było w porządku, chociaż szkoła była za duża. Dyrektor nie znał wszystkich nauczycieli, nie mówiąc już o uczniach.*
03. *Miałem dobre oceny, ale nie mogłem zostać dłużej w szkole i zrobić matury, bo tata został zwolniony z pracy, a mama zaczęła chorować.*

Znaczenie tych pytań uzależnione będzie od tego, jak dawno to było. Jeśli przepytujemy świeżych absolwentów, pytanie to będzie o wiele ważniejsze niż w przypadku 40-latków, którym lepiej byłoby zadać na początek pytanie dotyczące świeższych wydarzeń.

Powinniśmy unikać pokusy dokonywania przedwczesnych ocen osób, które skończyły studia w odróżnieniu do osób, które z różnych powodów nie otrzymały tej szansy — chyba, że na danym stanowisku konieczne jest posiadanie wyższego wykształcenia. Z powyższych odpowiedzi można za to uzyskać inne potencjalnie pożyteczne informacje.

01 sugeruje, że ten kandydat lubi mieć poczucie pewnego stopnia stabilizacji i niezmienności. Dowiedzieliśmy się, że ma on szereg długoletnich przyjaciół, z którymi regularnie utrzymuje kontakt. Może trzeba będzie zbadać, jak zareaguje on na zmiany zakłócające rutynę.

02 oznacza, że kandydat czuł się nieco odosobniony w dużej instytucji i być może wolałby być częścią małej firmy, w której wszyscy się znają. Jeśli nasza firma należy do bardzo dużych, dobrze byłoby zbadać, jak będzie się czuł w roli „trybiku w wielkiej maszynie”.

03 mówi nam, że być może kandydat posiada większy potencjał naukowy, niż by wskazywało na to jego świadectwo, ale z uwagi na sytuację rodzinną nie udało mu się go zrealizować. Może warto go zapytać o dotyczące edukacji plany na przyszłość.

9. Miło jest poznać kogoś, kto udzielał się jako wolontariusz.

Co, pani zdaniem, dała pani ta praca?

01. *Niezbyt wiele. Musiałam wykonywać dużo służebnej pracy za marne słowo podziękowania.*
02. *Wspaniałe czasy. Jestem pewna, że gdybyśmy mieli ogólnonarodowy system pracowników terenowych, większość problemów z dzisiejszą młodzieżą znikłaby z dnia na dzień. I pomogłoby to rozwiązać problemy narkotyków i przestępczości.*
03. *Mam mieszane uczucia. Faktem jest, że sporo dowiedziałam się o sobie — i o takich rzeczach, których z pewnością inaczej nigdy bym się nie dowiedziała. Ale sporo czasu spędzonego tam po prostu zmarnowałam.*

To może być niebezpieczny obszar. Otwiera się on na postawy społeczne, lojalność i uprzedzenia, przy których mogą twardo obstawać zarówno przepytujący, jak i przepytowani.

Nieprofesjonalne osoby prowadzące rozmowę mogą wpaść w pułapkę przyznawania wysokich not osobom, których uprzedzenia są takie same, jak ich własne. Profesjonaliści natomiast wykorzystają tę informację w odniesieniu do potrzeb stanowiska, eliminując własne uprzedzenia i przedwczesne osądy. Jeśli informacja nie odnosi się do pracy na danym stanowisku, należy ją pominąć. Wartość informacji leży w tym, co mówi nam o podejściu kandydata do pracy i jego postrzegania własnych doświadczeń.

O1 wskazuje na osobę powierzchowną, która jeśli coś robi, oczekuje za to nagrody. Trzeba będzie zwrócić uwagę, czy inne odpowiedzi potwierdzą, czy wyeliminują to wrażenie.

W całej swej rozciągłości O2 sugeruje osobę o zdecydowanych poglądach na tematy społeczne. Bez względu na to, czy się z tym zgadzamy, czy nie, przynajmniej wiemy, że jest to osoba świadoma tego, co dzieje się w szerokim świecie. Trzeba uniknąć uprzedzeń i uważać, czy pojawi się potwierdzenie tej tezy przy omawianiu mniej spektakularnych tematów.

O3 wydaje się wskazywać na dojrzałą i rozsądną analizę. Może jednak oznaczać osobę, która cały czas chce być aktywna. Cenne może okazać się zbadanie ostatniego zdania.

10. Wydaje się, że wraca moda na naukę zawodu bezpośrednio w pracy.

Co pan o tym myśli, jeśli weźmie pan pod uwagę czas osobiście spędzony na praktyce zawodowej?

O1. *Myszę, że to błąd. Pięć lat to z pewnością dużo. Uczymy się na własnej skórze i zdobywamy sporo umiejętności. Ale nigdy nie wiemy, dlaczego to robimy, bo nikt nam tego nie wyjaśnia.*

O2. *Wszystko zależy od tego, kto jest nauczycielem. Straciliśmy sporo umiejętności. To może być kolejna polityczna sztuczka.*

O3. *Ci wszyscy praktykanci to po prostu tania siła robocza. Szefowie znaleźli sobie wymówkę, żeby obciąć płace.*

Także tutaj czyha niebezpieczeństwo przychylnego traktowania osób dzielających nasze uprzedzenia. Niemniej jednak można ostrożnie wykorzystać te odpowiedzi do oceny jakości i dojrzałości sposobu myślenia.

Każdą z odpowiedzi trzeba będzie pogłębić, nie dając się przy tym wciągnąć w dyskusje czy kontrowersje, zwłaszcza gdy przyszły pracownik na tym stanowisku będzie zaangażowany w realizację tego rodzaju inicjatyw.