

Miłosz Młynarz

„Pracownik”

darmowy fragment

Niniejszy **darmowy** ebook zawiera fragment pełnej wersji pod tytułem:

„Idealny pracownik”

Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#).

Darmowa publikacja dostarczona przez

[Rawi](#)

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: 25.11.2004

Tytuł: Idealny pracownik (fragment)

Autor: Miłosz Młynarz

Korekta: Anna Grabka

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](#).

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli

ARCHmedia s.c.

ul. Przy Dolinie 5/9

61-551 Poznań

WWW: www.ZloteMysli.pl

EMAIL: kontakt@zlotemysli.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

SPIS TREŚCI

<u>PODSTAWY PROFESJONALNEJ REKRUTACJI</u>	4
<u>OD CZEGO ZACZAĆ?</u>	4
<u>DANE OSOBOWE</u>	6
<u>ZARZĄDZANIE PROCESEM NABORU</u>	6
<u>KOMUNIKACJA</u>	7
<u>KONTAKTY OSOBISTE</u>	7
<u>LISTY ODMOWNE</u>	8
<u>ETAPY PROCESU REKRUTACJI</u>	8
<u>O TYM SIĘ NIE MÓWI GŁOŚNO, ALE TO WAŻNE</u>	11
<u>POLITYKA FIRMOWA</u>	12
<u>PRAWO A REKRUTACJA</u>	12
<u>JAK SKORZYSTAĆ Z WIEDZY ZAWARTEJ W PEŁNEJ WERSJI EBOOKA?</u>	14

Podstawy profesjonalnej rekrutacji

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 komputer!

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.

Od czego zacząć?

Pierwszym krokiem w poszukiwaniu pracownika jest określenie, kogo właściwie szukamy. Na pozór to oczywiste – potrzebujemy osoby na dane stanowisko, wykonującej takie a takie zadania, o określonych kwalifikacjach. Aby wybrać jak najlepszego kandydata, należy jednak przed rozpoczęciem rekrutacji, stworzyć opis danego stanowiska i profil kandydata.

Opis stanowiska powinien zawierać:

- jego nazwę,
- obowiązki,
- miejsce w strukturze firmy i stanowisko szefa,
- kwalifikacje (wykształcenie, uprawnienia, kursy, języki, obsługę konkretnych programów komputerowych czy urządzeń, certyfikaty),
- przeciwwskazania (zdrowotne, prawne).

Z kolei w profilu kandydata na dane stanowisko wypisujemy te wszystkie cechy, które później zamieścimy w ogłoszeniu: wiek, wykształcenie, doświadczenie na danym stanowisku, cechy osobowości (nastawienie na pracę w grupie, inicjatywa), umiejętności społeczne (komunikacja, umiejętność pracy w stresie, asertywność itd.).

Dzięki ustaleniu opisu stanowiska i profilu kandydata nie trzeba już tłumaczyć, kto będzie nam potrzebny, jeśli zmieni się osoba rekrutująca. Wystarczy wtedy zapoznać się z tymi opisami i można od razu przystąpić do pracy!

Kiedy wiemy już, kogo szukać, czas na następny krok: ustalenie, jak ma wyglądać sam proces rekrutacji. Pełny jego cykl może objąć 5 etapów – w kolejności: analizę aplikacji, testy, Assessment Center, rozmowę wstępną, rozmowę finałową. Przy podejmowaniu decyzji co do ilości etapów postępowania, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- ile osób prowadzi rekrutację, (jeśli jedna, która ma też inne obowiązki, należy się ograniczyć do analizy aplikacji i rozmów),
- na kiedy chcemy obsadzić stanowisko, (jeżeli chcemy znaleźć kandydata w czasie do dwóch tygodni, mamy więcej niż jedną osobę rekrutującą oraz dostateczną ilość pomieszczeń, można wprowadzić testy. Jeżeli te trzy warunki nie są spełnione łącznie, należy ograniczyć się do analizy aplikacji i rozmów),
- warunki lokalowe, (jeżeli mamy przynajmniej jeden wolny pokój z dostateczną ilością stołów i krzeseł, można prowadzić testy),
- ważność stanowiska (im wyższe w hierarchii, tym więcej etapów należy wprowadzić).

Decydując w następnym kroku, gdzie zamieścić ogłoszenie, musimy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- na jakie stanowisko potrzebny jest nam kandydat – specjalistów i kierowników jako osoby z wyższymi dochodami łatwiej znaleźć w Internecie,
- sprawę kosztów – czy zamieścić ogłoszenie w prasie tradycyjnej na przynajmniej dwa tygodnie (czas optymalny), czy wykupić w specjalistycznym portalu dostęp do jego bazy danych lub zamieszczenie ogłoszenia,
- docieralność medium do kandydata – nie ma sensu zamieszczanie ogłoszenia w Internecie, jeżeli może ono nie dotrzeć do odpowiednich kandydatów. Internet nie jest niestety (dzięki naszemu monopoliście telekomunikacyjnemu i pewnemu doktorowi praw) tak rozpowszechniony, jak mógłby być.

Dane osobowe

Rekrutacja bieżąca może być prowadzona bez gromadzenia danych osobowych kandydatów. Po zakończeniu takiego procesu, aplikacje można po prostu wrzucić do niszczarki. Czy jednak należy to zrobić? Niewątpliwie jest to najrozsądniejsze z punktu widzenia ochrony danych osobowych. Dla zarządzania zasobami ludzkimi, byłoby jednak lepiej dane te przechowywać – jeśli myślisz np. o systemie ocen i rozwoju pracowników, ich wyniki z procesu rekrutacji należy zachować. Wybór należy do Ciebie.

Przy większej ilości poszukiwanych pracowników (powyżej 20) nieodzowne jest stworzenie bazy danych – podstawowego narzędzia, umożliwiającego bezkolizyjne sterowanie przepływem kandydatów.

Zarządzanie procesem naboru

Przy rekrutacji obejmującej większą ilość kandydatów na różne stanowiska łatwo zagubić ich dokumenty, informacje o ich wynikach czy umawianiu. Brak takiej informacji lub informacja błędna powoduje negatywne konsekwencje zarówno dla firmy, jak i dla kandydata:

- kandydat traci czas, pieniądze na telefon oraz nerwy, usiłując się czegokolwiek dowiedzieć;

– firma na zewnątrz traci opinię profesjonalnej i dobrze zorganizowanej, a konsekwencją wewnętrzną jest wydłużenie procesu rekrutacji o czas znalezienia potrzebnych danych.

Aby uniknąć takich następstw, przepływ kandydatów musi być wydajnie zarządzany. Nie może to odbywać się przy wykorzystaniu jednej osoby, ale całego zespołu – co bowiem stanie się, gdy osoba ta z jakichkolwiek powodów nie przyjdzie do pracy? Wszystko stanie w miejscu.

Komunikacja

Komunikacja z kandydatami to dziedzina, gdzie każdy jest pewien swoich kompetencji, a więc najłatwiej popełnić tu błędy, których nie da się już odrobić. Właściwe i profesjonalne udzielanie informacji stanowi trudną sztukę, której opanowanie się jednak opłaca – firmę postrzega się jako solidną, dbającą nawet o tych, którym w procesie rekrutacji nie poszczęściło się. Należy też wcześniej opracować zestaw informacji, które będzie się przekazywać kandydatom – informacje te muszą być jednolite i niezależne od tego, kto je przekazuje – nie może być tak, że np. sekretarka mówi co innego, a Ty co innego.

Kontakty osobiste

Kandydat umówiony, powinien zostać powitany, poproszony o zajęcie miejsca w recepcji lub przejście do poczekalni. Jeśli pojawił się przed umówionym terminem, a osoba rekrutująca umówiona jest tylko z nim (np. na rozmowę) i nie ma akurat innych zajęć, spotkanie można zacząć wcześniej – to stworzy wrażenie troski o czas kandydata.

Jeżeli kandydat przyszedł, by np. pobrać aplikację, powinien zostać skierowany do miejsca, gdzie mógłby ją wypełnić lub powinien zostać poinstruowany, że może wypełnić ją w domu. Nieprofesjonalne rozwiązanie to wypełnienie aplikacji "na kolanie", byle gdzie i przeszkadzanie w normalnej pracy. Nie można też dopuścić, by osoby z zewnątrz zaglądały do bazy danych – w miarę możliwości komputer powinien być tak ustawiony, by jego ekran był widoczny tylko przez osobę go obsługującą.

Listy odmowne

Listy odmowne są może przykrym, ale niezbędnym składnikiem procesu rekrutacji. Ich wysłanie świadczy w dużej mierze o profesjonalizmie i trosce o obraz firmy, ludzie bowiem czują się lepiej, otrzymując informację zwrotną. Milczenie firmy po wysłaniu aplikacji przez kandydata może oznaczać wiele rzeczy: przesyłka nie doszła, kandydatura została odrzucona, kandydatura została przyjęta, ale trwa "proces decyzyjny" (tym pożytecznym zwrotem wiele firm osłania swój brak profesjonalizmu). Brak informacji zwrotnej może spowodować rozmaite konsekwencje: kandydat straci czas i pieniądze, próbując się skontaktować z firmą, która i tak potwierdzi odrzucenie aplikacji; kandydat skorzysta z innej oferty.

Profesjonalizm oznacza troskę zarówno o kandydata, jak i o interesy firmy – nie można więc dopuścić do żadnej z powyższych sytuacji. Niezbędne jest więc także wysyłanie informacji odmownej. **Mało kto to robi, Twoja firma może się więc tutaj korzystnie wyróżnić!**

Etapy procesu rekrutacji

Analiza aplikacji jest pierwszym etapem każdego procesu rekrutacji. Jest również etapem, którego nie można pominąć nawet najkrótszy proces musi obejmować właśnie analizę podań kandydatów oraz rozmowę. Przy ustalonych wcześniej kryteriach, ocena aplikacji to zadanie banalnie proste, choć może wydać się nużące ze względu na ilość CV i listów motywacyjnych, które należy przeczytać.

Przy rozpatrywaniu własnych aplikacji kandydatów (CV i LM) w pierwszej kolejności należy wziąć pod uwagę CV. Dobrze skonstruowany życiorys jest w zasadzie także listem motywacyjnym. Ten drugi dokument może czasem przynieść cenne informacje i nie można go pomijać przy analizie aplikacji, jego wartość jest jednak znacznie mniejsza. Popularne internetowe strony i wortale poświęcone pracy, zawierają gotowe dokumenty, z czego Internauci chętnie korzystają. Przy wprawie w analizie podań można nawet stwierdzić, z którego portalu pochodzi dany list motywacyjny.

Testy na potrzeby rekrutacyjne są zwykle czymś innym, niż to, co pod pojęciem testu rozumie psychologia. Aczkolwiek niekiedy używa się w rekrutacji klasycznych testów psychologicznych (Test Matrycy Ravena, testy obrazkowe, rozmaite testy motywacji, predyspozycji zawodowych itd. Fanatyczni zwolennicy psychologii w rekrutacji stosują też testy projekcyjne, np. Rorschacha, aczkolwiek nie ma to najmniejszego sensu), to **istnieją też narzędzia, których mogą używać osoby bez wykształcenia psychologicznego.** Optymalnym rozwiązaniem jest opracowanie przez firmę własnego zestawu testów – zarówno ze względu na koszty (zamówienie testów w Pracowni PTP jest płatne), jak i większą ich trafność (pracownicy firmy mogą łatwo opracować pytania dotyczące konkretnych warunków pracy). Opracowanie testu wbrew pozorom nie jest szczególnie skomplikowane, pod warunkiem, że wiemy, co test ma badać. Jeżeli zdecydujemy się na zakup testów, nie musimy się niczym martwić – dostaniemy wszystkie klucze, materiały do interpretacji itd. – zakupu musi jednak dokonać dyplomowany psycholog!

Rozmowa (po analizie aplikacji) jest drugim niezbędnym elementem procesu rekrutacji. Poprzednie etapy służą w dużej mierze temu, żeby zmniejszyć ilość kandydatów, z którymi trzeba porozmawiać. Wielu pracodawców myli rozmowę z mało pożytecznym odpytywaniem z CV, którego już dawno pytający mógłby się nauczyć na pamięć – nie zrób tego błędu! Stracisz tylko czas swój i swojego rozmówcy, nadszarpniesz też na darmo struny głosowe. Właściwie poprowadzona i oceniona rozmowa może przynieść Ci ogromną ilość informacji.

Rzeczą podstawową dla właściwej oceny rozmowy są notatki. Nikt nie ma tak dobrej pamięci, żeby nie ulec np. efektowi pierwszego wrażenia lub efektowi aureoli (opowiem o tym dalej) i przypisać sympatycznemu kandydatowi cechy, których tamten nie posiadał. Prowadzenie notatek jest więc absolutną koniecznością!

Przed rozpoczęciem rozmowy, należy poinformować kandydata o tym, że będzie się prowadziło notatki – nie przyczyni się to do polepszenia nastroju, jeśli zaczniemy to robić zniechęca, z tzw. zaskoczenia przeciwnika!

Rozmowa, także ta z kandydatem do pracy, jest w sensie psychologicznym interakcją, zachodzącą między stronami. Żeby uzyskać z niej jak najwięcej informacji, musimy poznać i stosować podstawowe reguły utrzymywania kontaktu z rozmówcą. Im lepiej nam to wyjdzie,

tym więcej się od partnera w rozmowie dowiemy (może nawet tego, co niekoniecznie chciałby powiedzieć, a na czym nam zależy).

Dobry nastrój składa się z przestrzegania reguł dobrego wychowania oraz zasad psychologii. Przychylnie usposobiony kandydat będzie łatwiejszy w rozmowie, co i nam ułatwi zadanie prowadzenia notatek i oceny.

Wielką pokusą dla prowadzącego rozmowę jest słuchanie własnego głosu i rozkoszowanie się swoimi inteligentnymi, podkreślającymi status i celnymi wypowiedziami. Tymczasem w rozmowie chodzi przecież o to, żeby dowiedzieć się jak najwięcej o **KANDYDACIE**. Przed popełnieniem takiego błędu chroni nas reguła, opisująca procentowy udział stron w rozmowie. Pamiętaj o niej – jeśli mówiłeś więcej niż Twój rozmówca, rozmowa nie była dobrze prowadzona.

Przy profesjonalnej rekrutacji najważniejszym sposobem na właściwą ocenę kandydata jest uważne słuchanie tego, co mówi. W ten sposób można prawidłowo potraktować zarówno sympatycznych kandydatów bez zalet merytorycznych, jak i mało “medialnych” rozmówców, którzy okazują się świetnymi fachowcami

Podczas każdej rozmowy pracodawca chciałby się dowiedzieć pewnych rzeczy, o które nie może zapytać wprost (ze względu na prawne ograniczenia), a które są dla niego istotne, ze względu na dopasowanie pracownika do zespołu, kwestie bezpieczeństwa mienia firmy, nałogi obniżające sprawność psychofizyczną, stosunek do pewnych organizacji społecznych itp. Do pytań “trudnych” tradycyjnie zalicza się też sprawy oczekiwanego wynagrodzenia (chyba, że rozwiązaliśmy ten problem, podając zarobki w ogłoszeniu – wtedy przynajmniej tę kwestię mamy z głowy podczas rozmowy).

Kwestią, od której wielu pracodawców w Polsce uzależnia szanse kandydata (niezależnie od jego kwalifikacji) jest oczekiwany poziom zarobków. Najlepszym rozwiązaniem jest podanie kwoty, która wchodzi w grę ze strony firmy, zamiast “wyciskania” oczekiwań z wielu kandydatów i często zatrudniania tego, który ma je najniższe. Często takie rozwiązanie kończy się odejściem pracownika, gdy tylko otrzyma lepszą finansowo ofertę.

Po odbyciu rozmów finałowych, proces rekrutacji zostaje zakończony. Przychodzi wreszcie czas na jego uwieńczenie: podjęcie decyzji o zatrudnieniu któregoś z kandydatów, którzy przeszli rozmowę finałową. Decyzja ta powinna zostać podjęta po konsultacjach menedżera z działem rekrutacji (lub prowadzącymi ją osobami), analizie wyników kandydatów i ich wiedzy fachowej, tak aby zatrudniony kandydat spełniał oczekiwania firmy.

O tym się nie mówi głośno, ale to ważne

Istnieją także sytuacje, w których nie ma sformalizowane rozwiązania i z braku dostępnej wiedzy podejmuje się działania improwizowane. Takie strategie, poprowadzone w niewłaściwy sposób, mogą przynieść Twojej firmie to, czego za wszelką cenę należy uniknąć – nieprofesjonalny wizerunek i złą opinię wśród kandydatów (a więc i potencjalnych klientów – ich samych, ich rodzin i znajomych). Do powyższych sytuacji należą:

- udział w procesie rekrutacji znajomych lub krewnych samych rekrutujących, bądź innych pracowników (w szczególności znajomych kierownictwa),
- brak koordynacji w zakresie działań rekrutacyjnych między poszczególnymi działami firmy,
- brak zaufania do procedur rekrutacji,
- ginąca dokumentacja,
- udzielanie informacji zwrotnych,
- skargi kandydatów.

Ponieważ żyjemy w państwie, gdzie dużo do powiedzenia mają także organy administracji państwowej, "spadochroniarzem" może okazać się także np. syn pani inspektor z Urzędu Skarbowego, przyjaciel urzędnika samorządowego, odpowiedzialnego za wydawanie koncesji, towarzysza życia lokalnego polityka i tak dalej, i tak dalej.

Postawą etycznie właściwą jest rygorystyczna weryfikacja takich ludzi w późniejszych niż ocena aplikacji, etapach procesu rekrutacji. Etyka to jednak jedna sprawa, a życie inna. Przy ocenie aplikacji można przymknąć oko na ewentualne niezgodności z profilem poszukiwanego kandydata (zwłaszcza, jeśli wymaga tego sytuacja), ale w trakcie rozmów i testów nie stosować taryfy ulgowej. **Profesjonalizm polega na równym traktowaniu wszystkich!**

Znajomości nie mogą być jednak jedynym atutem kandydata. Dla wyników Twojej firmy i atmosfery w niej będzie znacznie lepiej, jeśli zatrudnisz kogoś, kto nadaje się do pracy, a nie znajomego bez kwalifikacji. Pamiętaj jednak: **w rekrutowaniu krewnych, czy znajomych nie ma nic złego, dopóty mają oni takie same szanse i są oceniani tak samo jak inni kandydaci!**

Rozpowszechnione jest bowiem mniemanie, że firmy czy urzędy poszukują pracowników dla pozorów, a pracę dostają tylko tzw. "spadochroniarze". Dzięki profesjonalnemu podejściu do rekrutacji, przynajmniej Twoja firma może uniknąć takiej opinii i konsekwencji takich poczynań. Cóż z tego bowiem, jeśli zatrudnimy swoich znajomych, krewnych oraz osoby polecane, równocześnie odrzucając najlepszych kandydatów, dzięki którym firma mogłaby osiągać coraz lepsze wyniki?

Rekrutacja wymaga także znakomitej współpracy między wszystkimi działami całej firmy. Jeżeli zamierzamy np. zatrudnić większą liczbę osób na różne stanowiska na obszarze całego regionu czy kraju, właściwa organizacja przepływu informacji od i do osób zajmujących się rekrutacją, staje się dla firmy kwestią życia lub śmierci.

Polityka firmowa

Firma powinna prowadzić jednolitą politykę we wszystkich działach. Polityka firmowa obejmuje między innymi:

- zasady wynagradzania i awansu,
- komunikację firmy (wewnętrzną i zewnętrzną),
- misję i cel,
- prawa i obowiązki pracownika,
- i oczywiście sposób prowadzenia rekrutacji.

Prawo a rekrutacja

Rekrutacja, jak każda inna część działalności firmy, posiada swoje uwarunkowania prawne. Aktami prawnymi, które muszą zostać w tym procesie uwzględnione w pierwszej kolejności są **Kodeks Pracy** oraz **Ustawa o ochronie danych osobowych**. Wraz

ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej i dostosowywaniem naszego prawodawstwa do jej standardów, przy poszukiwaniu pracowników oraz przyjmowaniu ich do pracy pojawiły się nowe pojęcia i regulacje prawne, dotyczące ochrony danych osobowych oraz zakazu wszelkiej dyskryminacji.

Jak skorzystać z wiedzy zawartej w pełnej wersji ebooka?

Powyższy ebook to zaledwie fragment profesjonalnie przygotowanego poradnika dla pracodawców prowadzących własną działalność gospodarczą, którzy chcieliby z sukcesem znaleźć optymalnego pracownika, który będzie lojalny i skuteczny w działaniu. Jeśli interesuje Cię wiedza zawarta w tym ebooku, a to co powyżej przeczytałeś jest według Ciebie wartościowe, zajrzyj na stronę:

<http://pracownik.zlotemysli.pl/>

Na następnej stronie umieszczony został spis treści pełnej wersji tego ebooka. Zapoznaj się z nim koniecznie.

Prawidłowo zrekrutowany pracownik, przyczyni się do dynamicznego rozwoju Twojej firmy i zamiast sprawiania problemów, będzie generował Ci same korzyści!

SPIS TREŚCI PEŁNEJ WERSJI

WSTĘP 5

1. REKRUTACJA A PSYCHOLOGIA 8

- 1.1. TEORIE PSYCHOLOGICZNE W REKRUTACJI. 8
- 1.2. ZNACZENIE OMÓWIONYCH PODEJŚĆ TEORETYCZNYCH W PSYCHOLOGII DLA PROCESU REKRUTACJI. 10

2. PROWADZENIE REKRUTACJI 12

- 2.1. CZYNNOŚCI WSTĘPNE. 12
- 2.2. KTO MA TO ZROBIĆ, CZYLI ŁAPANKA NA POSZUKIWACZA. 12
- 2.3. STWORZENIE OPISU STANOWISKA I PROFILU KANDYDATA. 14
- 2.4. STWORZENIE WYKAZU CECH WYMAGANYCH OD KANDYDATA. 15
- 2.5. ZAPROJEKTOWANIE PROCESU REKRUTACJI, CZYLI JAK SIĘ POZBYĆ KŁOPOTÓW Z PAPIERAMI. 16
 - 2.5.1. Własny kwestionariusz czy dokumenty nadsyłane? 17
 - 2.5.2. Testy i rozmowy: przebieg, instrukcje, ocena wyników. 18
 - 2.5.3. Zapewnienie warunków lokalowych i sprzętowych. 18
- 2.6. TWORZENIE I ZAMIESZCZANIE OGŁOSZENIA. 19
 - 2.6.1. Gdzie (Internet, inne media), jak długo, w jaki sposób? 19
 - 2.6.2. Logo własne czy pośrednika. 20
 - 2.6.3. Podawany kontakt. 21
 - 2.6.4. Zgoda na przetwarzanie danych osobowych. 21
- 2.7. ZARZĄDZANIE PRZEPIływEM KANDYDATÓW, CZYLI BAZA, BAZA ÜBER ALLES. 21
 - 2.7.1. Bieżące uzupełnianie bazy. 24
 - 2.7.2. Listy obecności. 24
- 2.8. KOMUNIKACJA I UMAWIANIE KANDYDATÓW. 25
 - 2.8.1. Rozmowy telefoniczne. 25
 - 2.8.2. Telegramy. 27
 - 2.8.3. Mail. 27
 - 2.8.4. Kontakty osobiste. 28
 - 2.8.5. Listy odmowne. 28

3. ETAPY PROCESU REKRUTACJI 30

- 3.1. ANALIZA APLIKACJI. 30
 - 3.1.1. Kryteria oceny, sugerowane grupy ocen. 31
- 3.2. TESTY. 32
 - 3.2.1. Rodzaje i tematyka. 33
 - 3.2.2. Skala ocen. 35

3.2.3. Prowadzenie sesji.	36
3.2.4. Zapobieganie oszustwom.	39
3.2.5. Plan sesji testów.	39
3.3. ROZMOWA.	39
3.3.1. Prowadzenie notatek.	40
3.3.2. Dbanie o kontakt.	40
3.3.3. Tworzenie dobrego nastroju.	41
3.3.4. Plan rozmowy a wykaz cech.	42
3.3.5. Plan czasowy, punktualność.	43
3.3.6. Reguła 20/80	43
3.3.7. Trudni rozmówcy.	44
3.3.8. Niedoświadczony rozmówca.	44
3.3.9. Pierwsze wrażenie – jak mu nie ulec.	45
3.3.10. Trudne pytania.	45
3.3.11. Ocena rozmowy.	46
3.4. ROZMOWA FINAŁOWA.	47
3.4.1. Czego unikać?	47
3.4.2. Negocjacje płacowe.	48
3.4.3. Sprawdzanie wiedzy fachowej.	48
3.4.4. Czas na pytania.	48
3.5. DECYZJA O ZATRUDNIENIU.	48
3.5.1. Wyniki kandydata w procesie rekrutacji.	49
3.5.2. Ocena wiedzy fachowej.	49
4. NIEFORMALNE PROBLEMY REKRUTACJI	50
4.1. ZNAJOMI I OSOBY POLECONE.	50
4.2. NIEWŁAŚCIWY PRZEPIY W INFORMACJI MIĘDZY DZIAŁAMI.	51
4.3. NIEWŁAŚCIWY STOSUNEK DO PROCEDUR REKRUTACJI.	52
4.4. GINAĆA DOKUMENTACJA.	53
4.5. UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH.	54
4.6. SKARGI KANDYDATÓW.	54
5. PROBLEMY PRAWNE	56
5.1. OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH.	56
5.2. DYSKRYMINACJA.	56
DODATEK	58
ZAKOŃCZENIE	62