



# REKRUTACJA **SMART**



Poradnik dotyczący prowadzenia rozmów  
rekrutacyjnych

Sylwia Kłyćzek

# Poradnik dotyczący prowadzenia rozmów rekrutacyjnych



**Autor:** Sylwia Kłyczek

[www.smartrecruitment.pl](http://www.smartrecruitment.pl)

[s.klyczek@smartrecruitment.pl](mailto:s.klyczek@smartrecruitment.pl)

+48 513 015 161

© Copyright By  
Sylwia Kłyczek 2023



## WSTĘP

Drogi Użytkowniku,

oddaję w Twoje ręce drugą poprawioną i uzupełnioną publikację z autorskim narzędziem, które jest wynikiem mojej wieloletniej praktyki w obszarze rekrutacji pracowników.

W przypadku udziału w autorskich warsztatach staje się podręcznikiem odnoszącym się do treści szkolenia.

Na stronie [www.smartrecruitment.pl](http://www.smartrecruitment.pl) znajdziesz szczegóły oferty szkoleń z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników w formie zamkniętych warsztatów dla firm oraz w formule otwartej bądź indywidualnych sesji.

Zapewniam Cię o praktyczności i skuteczności prowadzenia rozmów według metody SMART. **Przewodnik pozwoli Ci samodzielnie przygotować się i przeprowadzić proces rekrutacji na stanowiska, na których potrzebujesz zweryfikować doświadczenia, kompetencje oraz motywacje kandydata.**

W podręczniku znajdziesz przykłady stosowania pytań w wywiadzie behawioralnym oraz przykłady gotowych pytań związanych z motywacją kandydata i dopasowania kandydata do trzech poziomów: firma, stanowisko, szef.

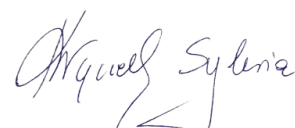
Możesz z tej książki korzystać na różne sposoby: może być tylko Twoją inspiracją, eliminatorem złych nawyków i przyzwyczajzeń w rekrutacji, strażnikiem profesjonalnego procesu, pomocą w przypadku, gdy w głowie nie ma żadnego sensownego pytania. Możesz też wykorzystać ten podręcznik jako element wdrożenia w swojej firmie procesu rekrutacji opartego na SMART-owej rekrutacji.

Decyzja należy do Ciebie.

Inspirujących rozmów i sukcesów w rekrutacji!

Życzy

Sylwia Kłyczek



### CO NOWEGO?

Od publikacji pierwszej wersji przewodnika minęło kilka lat. W tym czasie procesy rekrutacji uległy dużej przemianie.

**Po pierwsze** znacznie rozpowszechniła się rekrutacja online, która jeszcze kilka lat temu była tylko elementem procesu lub sposobem prowadzenia rozmów niemożliwych do wdrożenia do organizacji. Dziś sporo rekrutacji jest prowadzonych w takiej formie, dlatego w dalszej części znajdziesz podpowiedzi, jak poprowadzić rozmowę online.

**Po drugie** na dobre upowszechniła się praca zdalna. Początek pracy zdalnej na szeroką skalę to lockdown i pandemia COVID-19, kiedy większość firm zaczęła pracować online. Metodą prób i błędów wszyscy uczyli się obsługi programów typu Teams czy Zoom, jednocześnie ucząc się funkcjonować w rzeczywistości, w której codziennie nie musimy wychodzić do biura. Praca zdalna jest obecnie jedną z najbardziej pożądanых form zatrudnienia, została uregulowana w prawie pracy, a na rynku spotyka się kandydatów, którzy jako warunek konieczny stawiają pracę zdalną, nawet jeśli w praktyce jest ona prawie niemożliwa.

**Po trzecie** na rynek pracy wchodzi kolejne pokolenie – osoby wychowane w czasach social mediów mają inne wartości niż ich rodzice, w związku z tym inne czynniki sprawiają, że decydują się szukać zatrudnienia, podjąć pracę i w niej wytrwać. Jako rekruterzy powinniśmy weryfikować ich motywację do pracy i konsekwencję innymi narzędziami.

**Po czwarte** poszukiwanie kompetencji przyspieszyło. Nie lubię podziału na rynek pracodawcy i rynek pracownika, ale odbicie po pandemii spowodowało, że w niektórych zawodach odczuwamy ogromne braki kompetencyjne, a rekrutacja najlepszych kandydatów ma być prosta i szybka, często ogranicza się do jednego etapu. Takie terminy jak „48 godzin”, „rekrutacja w tydzień” znajdziesz w tym podręczniku.

Wszystkie te zmiany mają realny wpływ na to, jak prowadzimy rekrutację, na jakich kompetencjach kandydatów warto się skupić, a jakie stają się powoli zbędne. Przed nami kolejne wyzwania, takie jak sztuczna inteligencja, która w jakiś sposób ograniczy lub wspomogę kontakty z kandydatami, proces selekcji i wyboru człowieka, który będzie wykonywał powierzoną pracę.

Zapraszam zatem do pracy z przewodnikiem – po inspirację, odpowiedzi na pytania, zmianę nawyków, podpowiedzi, jak być profesjonalnym rekruterem.

# SPIS TREŚCI



1. Rekrutacja w kilku krokach	6
2. Rozmowa rekrutacyjna	10
3. Pytania do CV	12
4. Katalog przykładowych pytań do CV	12
5. Doświadczenie zawodowe	14
6. Kompetencje zawodowe	17
6.1 Leadership / przywództwo / zarządzanie	19
6.2 Komunikacja	21
6.3 Myślenie strategiczne	23
6.4 Analiza i wnioskowanie	25
6.5 Inicjatywa	27
6.6 Etyka zawodowa	29
6.7 Rozwiązywanie problemów	31
6.8 Współpraca	32
6.9 Podejmowanie decyzji	34
6.10 Realizacja celów	35
7. Narzędzie skali	37
8. Dopasowanie	39
9. Pytania do obszarów dopasowania	40
10. Pytania od kandydata	43
11. Warunki i szczegóły zatrudnienia	43
12. Druga rozmowa	44
13. Decyzja i zakończenie procesu rekrutacji	44
14. Podsumowanie	45

## REKRUTACJA W KILKU KROKACH

Zanim umówisz kandydata na rozmowę rekrutacyjną, powinieneś wykonać szereg czynności, które pozwolą Ci odbyć rozmowę, która przyczyni się do weryfikacji kandydata i tego, czy ma odpowiednie kompetencje do zajęcia konkretnego stanowiska.

### PRZYGOTUJ PROFIL KANDYDATA

1

Profil kandydata to dokument, który zawiera informacje nie tylko o zakresie zadań i zobowiązań pracownika, ale również o tym, jak wygląda struktura, w której przyjdzie mu pracować, kogo zastępuje, do kogo raportuje. Jedną z ważniejszych kwestii w tym dokumencie są elementy niezbędne i pożądane. Elementy niezbędne to te, bez których kandydat nie będzie mógł wykonywać pracy, elementy pożądane to wszystkie dodatkowe atuty (ale ich brak nie dyskredytuje kandydata). Profil zawiera też spis kompetencji (tych twardych i tych miękkich) oraz cech charakterystycznych stanowiska.

”

*Zastanów się bardzo dokładnie nad profilem. Z mojej praktyki wynika, że często jest to koncert życzeń i oczekiwań, które ze względu na budżet nie mogą zaistnieć w rzeczywistości.*

”

Profil pełni w rekrutacji jeszcze jedną ważną funkcję. **Ja zawsze szukam ludzi dopasowanych do profilu, a nie porównuję ludzi między sobą.** Taki sposób rekrutacji ludzi pozwala mi unikać „konkursów piękności” oraz często pomaga podjąć decyzję po spotkaniu z jednym kandydatem. Tak, wiem, co teraz myślisz, że lubisz mieć wybór i zawsze wybierasz to, co dla ciebie lepsze, ale tym sposobem szukasz najlepszego kandydata z dostępnych,



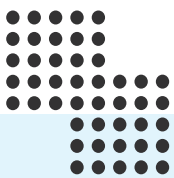
a nie najbardziej dopasowanego do profilu. Pamiętaj o jeszcze jednej ważnej kwestii. Profil nie musi mieć jakiejś szczególnej formy, ale warto, by był spisany i podpisany przez osobę, która będzie bezpośrednim przełożonym. Niestety jako ludzie mamy tendencję do tego, żeby informacje, które nie zostały zapisane podczas tworzenia profilu, zmieniać, bagatelizować lub koloryzować i wyolbrzymiać.

## DOBIERZ ŹRÓDŁA REKRUTACJI DO STANOWISKA

### 2

Kiedy masz stworzony profil, zastanów się, gdzie będziesz szukać potencjalnych pracowników. Dobierz źródła rekrutacji do stanowiska, bo nie wszystko działa na wszystkich. O źródłach rekrutacji będę mówić na warsztatach dotyczących Rekrutacji SMART. Możesz też śledzić trendy rynkowe lub zdać się na intuicję, lokalne działania lub te źródła, które już działają. Pamiętaj jedynie, że kandydaci na rynku dzielą się na tzw. aktywnych oraz pasywnych i im bardziej skomplikowana rola i mniej ekspertów na rynku, tym ważniejsi będą kandydaci pasywni, ulotki, banery, bezpośrednie spotkania w miejscu

zamieszkania kandydatów, działania lokalne. W ostatnim czasie rekrutacja zapożyczyła z metody Design Thinking metodę tworzenia persony, czyli przewidywania zachowań, cech osoby, do której kierujemy przekaz. W mojej ocenie nie musisz aż tak skupiać się na tym, kto jest Twoim potencjalnym kandydatem, jak to robią eksperci od marketingu, ale powinieneś wiedzieć, gdzie są ci kandydaci, czy łatwiej dotrzeć do nich przez Internet (portale z ogłoszeniami, social media), czy w inny sposób (np. ulotki, banery, bezpośrednie spotkania w miejscu zamieszkania kandydatów, działania lokalne).



### CZY WIESZ, ŻE...

Dobrze stworzony profil pozwoli Ci szukać Kandydata jakiego potrzebujesz, a nie porównywać ludzi między sobą.

## ZGROMADŹ CV

### 3

**Zgromadź CV** i przejrzyj je pod kątem elementów niezbędnych (to nie ma być ocena CV typu ładne zdjęcie lub jego brak). Pisząc „zgromadź”, nie mam na myśli takiego procesu, w którym czekasz dwa tygodnie po opublikowaniu ogłoszenia i dopiero przeglądasz, jakie aplikacje spłynęły na Twoje ogłoszenie. Z mojej praktyki wynika, że po otrzymaniu aplikacji masz 48 godzin na reakcję.

**Możesz podzielić CV na 3 grupy:**

A – zdecydowanie się spotkam,

B – być może się spotkam, kiedy nie będę mieć kandydatów z grupy A,

C – nie spełniają kryteriów, nie spotkam się.

Podziękuj za udział w procesie grupie C – możesz to zrobić mailem (automatycznym), a jeśli masz zgodę na przetwarzanie danych (RODO) w innych procesach – zadbaj, by kandydaci trafili do bazy (być może będą potrzebni w innych procesach, w innych działach, w innym czasie).

Umów na spotkania grupę A. Jeśli masz w niej wystarczająco dużo kandydatów, to również podziękuj za udział grupie B.

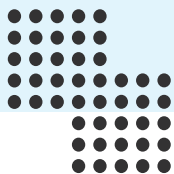
Grupa B, zwana przeze mnie ławką rezerwowych, docelowo musi być pusta, musisz podjąć decyzję, do jakiej kategorii, A czy C, zaliczysz docelowo tych kandydatów.

Twoja decyzja, czy będziesz się z nimi spotykał, zapewne zależy od wielu czynników. Pamiętaj, że nikt nie może zostać bez informacji zwrotnej, czy jest w procesie, czy go nie ma.

**Feedback jest obowiązkowy. Jeden z największych grzechów rekruterów to nieprzekazywanie informacji kandydatom.** Zasada jest prosta. Dla kandydatów odrzuconych w procesie na etapie selekcji informacja może być automatyczna i w postaci e-maila. Kiedy spotkasz się z kandydatem, automatycznie feedback powinien być interakcją z odrzuconą osobą.



## CZY WIESZ, ŻE...



Metoda A, B, C pozwala na wstępną selekcję CV.

## PRZEANALIZUJ CV I ZWERYFIKUJ INFORMACJE ZAWARTE W DOKUMENCIE

### 4

Zaznacz przerwy w zatrudnieniu lub nieścistości (zapytasz o to na rozmowie), sprawdź wykształcenie, długość okresów zatrudnienia, dodatkowe kursy i aktywności rozwojowe, niezbędne elementy pracy (języki, prawo jazdy, certyfikaty, uprawnienia). O wszystko to możesz zapytać podczas rozmowy lub w wywiadzie telefonicznym.

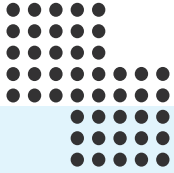
Na podstawie CV nie podejmuj decyzji, czy kandydat ma kompetencje, aby pracować

na stanowisku – najczęściej na podstawie CV nie będziesz tego wiedzieć. Po pierwsze są osoby, które nie umieją pisać CV, nigdy tego nie robiły lub nie musiały tego robić, i są takie, które zleciły napisanie CV doradcy, który mocno pokolorował rzeczywistość, bo wie, że nic mu za to nie grozi. Potraktuj CV jako wizytówkę i spis podstawowych informacji o kandydacie. Przy umiejętnym prowadzeniu rozmowy szybko zweryfikujesz to, co kandydat zawarł w tym dokumencie.



Pamiętaj, że coraz częściej na rynku słychać o tym, że można rekrutować bez CV. Dotyczy to np. osób, które mają dobry profil na LinkedIn (portal społecznościowy skupiający się na aspektach zawodowych i biznesowych, często ułatwiający znalezienie pracy i kontakt

z rekruterami) i wyrażą zgodę na udział w rekrutacji. Możesz też tak rekrutować ekspertów, którzy swoją pracą udowodnią doświadczenie i dopasowanie do stanowiska, np. spawacz, ślusarz, marketingowiec, grafik, aktor, kelner itp.



## CZY WIESZ, ŻE...

- Najczęstszym błędem w analizie CV jest doszukiwanie się w nim informacji, których nie ma, interpretowanie dokumentu na podstawie własnych przekonań;
- Jeśli na tym etapie ważniejsze są Twoje przekonania lub interpretacje możesz pozbywać się ciekawych Kandydatów, którzy może nie są mistrzami w pisaniu CV, ale mają kompetencje, których szukasz.

## ROZMOWA TELEFONICZNA

### 5

Zacznij stosować wywiad telefoniczny. To 15-minutowa rozmowa rekrutacyjna, która pozwoli Ci określić oczekiwania finansowe kandydata i zweryfikować umiejętności, bez których go nie zatrudnisz (np. język obcy, konkretny certyfikat czy czas potrzebny, by móc rozpocząć pracę).

## ZAPLANUJ ROZMOWY

### 6

Daj kandydatom, z którymi prowadziłeś rozmowy telefoniczne, kilka dni na zorganizowanie sobie pracy tak, by do Ciebie dotarli lub mieli czas w kalendarzu spotkań online, zwłaszcza jeśli chcesz się z nimi spotykać w trakcie godzin pracy. Polecam elastyczność w podejściu oraz szybkość w organizacji spotkań (są takie stanowiska, na które 24 godziny to za długo, by spotkanie było aktualne).



## SPOTKANIA W WERSJI ONLINE

## 7

Jedni je uwielbiają, inni ich nie cierpią. Chcesz czy nie, spotkania online weszły na stałe do repertuaru rekrutacji. Słowo o tym, że coś, co dla nas rekruterów jest oczywiste, dla kandydatów wcale nie musi. To, że odbyłeś przyśpieszoną edukację w zakresie komunikatorów typu Teams czy Zoom, nie oznacza, że Twój kandydat też, zwłaszcza kiedy jego praca nie jest związana z odbywaniem rozmów online. Uwzględnij też, że nie wszyscy kandydaci mają zainstalowane te programy, więc jeśli wyślesz link do spotkania, może warto

dorzucić krótką instrukcję obsługi i ustalić warunki brzegowe (np. włączona kamera i mikrofon).

Pamiętaj też, że nie wszyscy kandydaci są biegli w obsłudze komputera czy programów i np. szybko ustawią tło spotkania na neutralne, nie wszyscy mają warunki, by rozmawiać online, a rozmowy, które kandydat odbywa podczas jazdy samochodem, są przede wszystkim niebezpieczne i niestety w mojej ocenie raczej nieprofesjonalne.

**Kiedy przebrnąłeś przez kolejne kroki, aby spotkać się z kandydatem, możesz planować rozmowę rekrutacyjną i się do niej przygotować.**

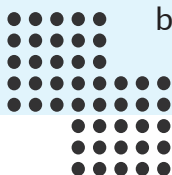
## ROZMOWA REKRUTACYJNA

Rozmowa to dialog, a zatem przygotuj się na to, że to Ty będziesz zadawał pytania, a kandydat ma prawo pytać o rzeczy, które go interesują, i nie tylko na końcowym etapie rozmowy, kiedy pada sakramentalne: „Czy ma

pan/pani do nas jakieś pytania?”. Na rozmowę zaplanuj około godziny, jeśli kandydaci mają mniejsze doświadczenie, a w przypadku kandydatów bardzo doświadczonych lub pozycji *executive* nawet dwie godziny.

### PAMIĘTAJ!

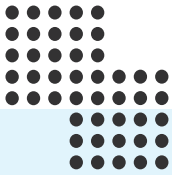
Online nie wybacza nieprzygotowania. Rozmowy online skupiają się bardzo mocno na merytoryce, nie ma w nich zbyt wielu ozdobników, stąd nieprzygotowanie kandydata i rekrutera jest tu widoczne podwójnie.



## PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ ROZMOWY

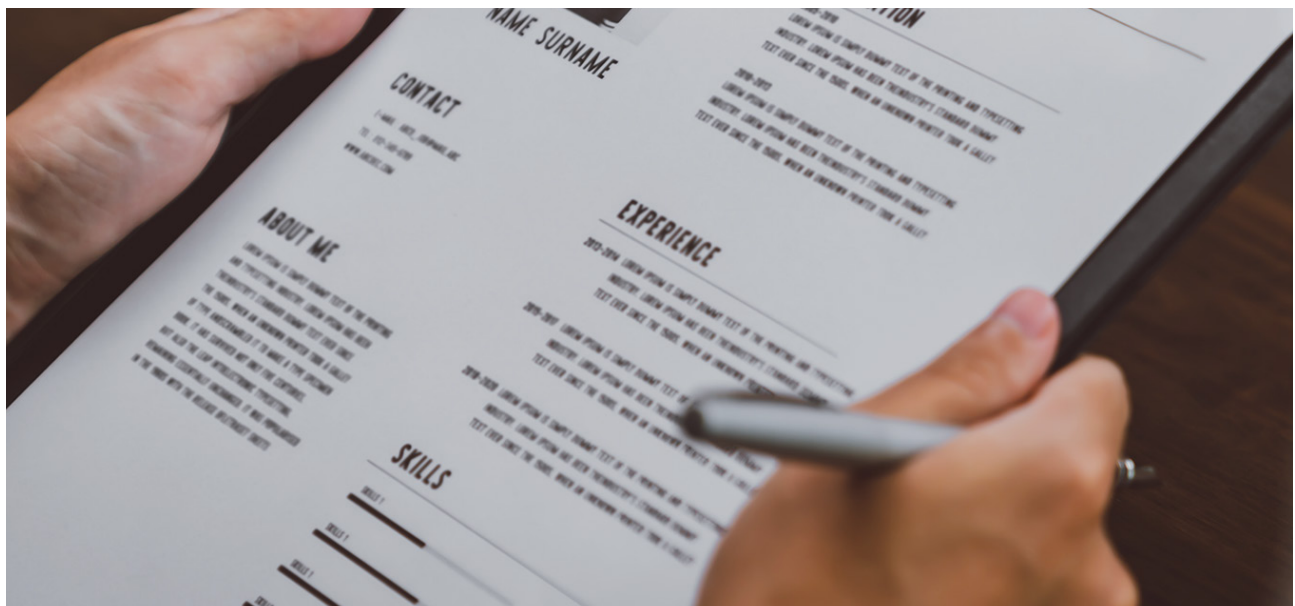
### 1

1. Small talk - ok. 2-3 minut.
2. Agenda procesu i powód poszukiwania kandydata + najważniejsze wyzwanie na tym stanowisku + Employer branding - ok. 5-10 minut.
3. Pytania do CV (weryfikacja lub rozszerzenie informacji) - ok. 10 minut.
4. Kompetencje - ok. 30 minut.
5. Dopasowanie do 3 obszarów - ok. 15 minut.
6. Dodatkowe aktywności (testy, zadania) nie są uwzględnione w scenariuszu, więc jeśli stosujesz takie narzędzia, zaplanuj dodatkowy czas.
7. Informacje na zakończenie - ok. 3 minut.



## CZY WIESZ, ŻE...

Kandydat dużo szybciej „otwiera się” na rozmowie, jeśli przybliżysz mu agendę spotkania i ewentualnie opowiesz o roli osób prowadzących spotkanie.



## PYTANIA DO CV I DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

### WERYFIKACJA INFORMACJI ZAWARTYCH W CV

1

Wybierz z obszaru „Pytania do CV” i „Doświadczenie zawodowe” po 3–4 pytania, które będziesz chciał zadać kandydatowi.

Ważne! Pytania mają być dopasowane do CV i nie mogą być zadawane w oderwaniu od doświadczenia i informacji zawartych w CV.

Niezależnie od inspiracji i wyboru pamiętaj, że rozmowa rekrutacyjna to przede wszystkim dialog. Założenia tej rozmowy są proste:

- Pracodawca zadaje pytania, na które chciałby usłyszeć odpowiedź.
- Kandydat zna odpowiedzi na te pytania.
- Podczas rozmowy wymagane są kompetencje aktywnego słuchania, pogłębiania informacji oraz analizy i wnioskowania.
- Rekruter nie dopowiada, nie odpowiada za kandydata i nie zadaje pytań sugerujących.



### KATALOG PRZYKŁADOWYCH PYTAŃ CV:

2

1. Jakie trzy najważniejsze kompetencje dała panu/pani szkoła, którą pan/pani kończył/kończyła?\*

---

---

2. Jakie trzy najważniejsze kompetencje dały panu/pani studia, które pan/pani skończył/skończyła?\*

---

---

3. W jaki sposób uzupełnia pan/pani dzisiaj wiedzę na temat obszaru, w którym pan/pani pracuje?

---

---

4. Jak przebiegała pana/pani kariera związana z edukacją? Proszę wymienić trzy najważniejsze elementy tej kariery.

---

---

5. Co było najważniejszym punktem w ścieżce związanej z edukacją i dlaczego?

---

---

6. Gdyby miał/miała pan/pani możliwość stworzenia kierunku studiów, na którym chciałby/chciałaby pan/pani kontynuować naukę, to co zawierałby taki kierunek?

---

---

7. W jaki sposób rozwija pan/pani umiejętności nabyte na studiach? Do czego one się panu/pani przydają?

---

---

8. Jak pan/pani wykorzystuje na co dzień posiadane dodatkowe uprawnienia, o których napisał/napisała pan/pani w CV?

---

---

9. Jakie dodatkowe uprawnienia chciałby/chciałaby pan/pani zdobyć w najbliższym czasie i dlaczego?

---

---

10. Proszę przybliżyć temat pracy magisterskiej/licencjackiej/inżynierskiej. Jaka wiedza została panu/pani po jej napisaniu? \*\*

---

---

\* Nie zadawaj pytania nr.1 i pytania nr.2.

\*\* Pytanie główne do absolwentów studiów z zerowym lub niewielkim doświadczeniem.

## DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

### 3

1. Które z doświadczeń, które ma pan/pani ujęte w CV, są najistotniejsze dla pana/pani i dlaczego?

---

---

2. Na jakim stanowisku chciałby/chciałaby pan/pani skończyć karierę zawodową? Jakie stanowiska są po drodze?

---

---

3. Jakich doświadczeń nie ujął/ujęła pan/pani w CV i dlaczego?

---

---

4. W jaki sposób zdobył/zdobyła pan/pani obecne zatrudnienie? Jakie czynniki zdecydowały, że podjął/podjęła pan/pani obecną pracę?

---

---

5. Jakie kompetencje wykorzystuje pan/pani w obecnej pracy najczęściej?

---

---

6. Jakie jest pana/pani najciekawsze doświadczenie zawodowe?

---

---

7. Jakie decyzje dotyczące kariery podjąłby/podjęłaby pan/pani dzisiaj? Co zmieniłby/zmieniłaby pan/pani w swojej karierze?

---

---

8. Co jest największą wartością firmy, w której pan/pani pracuje?

---

---

9. Na jakich zasadach opiera pan/pani swoją pracę?

---

---

10. Jakie wartości/zasady wnosi pan/pani do firmy/zespołu, w którym pan/pani pracuje?

---

---

11. Jakie czynniki muszą wystąpić, aby podjął/podjęła pan/pani decyzję o zmianie pracy?

---

---

12. Czego nauczył/nauczyła się pan/pani w firmie przez ostatni rok?

---

---

13. Jaki sukces odniósł/odniosła pan/pani w ostatnim roku w swojej pracy?

---

---

14. Jakie jest pan/pani największe osiągnięcie w obecnej pracy?

---

---

15. Co się panu/pani w obecnej pracy nie udało zrealizować i dlaczego? Jakie wnioski pan/pani wyciągnął/wyciągnęła z tej sytuacji?

---

---

---

16. Jakich narzędzi brakuje panu/pani do pracy na obecnym stanowisku? Jak pan/pani sobie radzi z ich brakiem?

---

---

17. Dlaczego współpraca z firmą X trwała tylko X miesięcy? Jakie były kluczowe aspekty związane z nieprzedłużeniem umowy?\*

---

---

18. Co takiego jest w firmie X, że pracuje pan/pani tam już tak długo? \*\*

---

---

19. Jakie były powody rozstania z poprzednim pracodawcą? Po czyjej stronie była inicjatywa tego rozstania?

---

---

20. Z jakich uprawnień i certyfikatów korzysta pan/pani na co dzień, realizując swoje obowiązki?

---

---

21. Na jakich narzędziach pan/pani pracuje?

---

---

22. Co według pana/pani nasza firma powinna zrobić, aby lepiej wykorzystywać pana/pani wiedzę/umiejętności?

---

---

\* Pytanie powinno pojawić się zawsze, kiedy w CV daty zatrudnienia u jednego pracodawcy są krótsze niż 1,5 roku.

\*\* Pytanie dla kandydatów, którzy pracują w jednej firmie (koncernie) powyżej 5 lat.

