
Spis treści

O autorach	11
Podziękowania	13
Wstęp	15
Rozdział 1. Podjęcie decyzji o przeprowadzeniu rekrutacji	27
Streszczenie	27
Wprowadzenie	28
Na jakie pytania musi znaleźć odpowiedź osoba odpowiedzialna za rekrutację i selekcję	30
Z jakich źródeł można czerpać informacje	32
W jaki sposób można uzyskać informacje	33
Jak wykorzystać zebrane informacje	35
Podsumowanie	36
Co dalej	38
Formularze pomocnicze przydatne przy podejmowaniu decyzji o przeprowadzeniu rekrutacji	39
FORMULARZ POMOCNICZY 1.1 Z jakich źródeł można czerpać informacje – sieć powiązań stanowiska pracy	42
FORMULARZ POMOCNICZY 1.2 Sesja burzy mózgów – Jak bardzo jest potrzebne stanowisko pracy	50
FORMULARZ POMOCNICZY 1.3 Sesja negatywnej burzy mózgów – Dlaczego stanowisko pracy może nie być potrzebne	55
FORMULARZ POMOCNICZY 1.4 „Co by było, gdyby...” – W jaki inny sposób można wykonać pracę	57
FORMULARZ POMOCNICZY 1.5 Zastosowanie analizy Pareta do zbadania problemów, które rozwiązałaby rekrutacja	60
FORMULARZ POMOCNICZY 1.6 Zastosowanie schematu rybiego szkieletu do opracowania rozwiązań alternatywnych dla rekrutacji	62
FORMULARZ POMOCNICZY 1.7 Analiza pola sił	66
FORMULARZ POMOCNICZY 1.8 Porównanie kosztów rekrutacji i płynących z niej korzyści	68
FORMULARZ POMOCNICZY 1.9 Formularz decyzji o przeprowadzeniu rekrutacji	71
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz decyzji o przeprowadzeniu rekrutacji	73

Rozdział 2. Co to jest stanowisko pracy	75
Streszczenie	75
Do czego dąży osoba odpowiedzialna za rekrutację i selekcję	76
Dopasowanie kulturowe – wartości i kompetencje organizacji	76
Wartości	77
Kompetencje	78
Profil stanowiska pracy	79
Zadania	81
Otoczenie	85
Podsumowanie	88
FORMULARZ POMOCNICZY 2.1	
Wartości	89
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
wartości: przykład	91
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
wartości	92
FORMULARZ POMOCNICZY 2.2	
Kompetencje	93
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
kompetencji	93
FORMULARZ POMOCNICZY 2.3	
Cele stanowiska pracy	94
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
celu stanowiska pracy	94
FORMULARZ POMOCNICZY 2.4	
Zadania stanowiska pracy (1)	96
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
zadań stanowiska pracy (1)	97
FORMULARZ POMOCNICZY 2.5	
Zadania stanowiska pracy (2)	98
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
zadań stanowiska pracy (2)	99
FORMULARZ POMOCNICZY 2.6	
Otoczenie stanowiska pracy	101
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
otoczenia stanowiska pracy	102
FORMULARZ POMOCNICZY 2.7	
Profil stanowiska pracy	105
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
profilu stanowiska pracy	106
FORMULARZ POMOCNICZY 2.8	
Opis stanowiska pracy	107
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
opisu stanowiska pracy	108
Rozdział 3. Jakich kandydatów się poszukuje	111
Streszczenie	111
Wymagania osobowe	112
Wiedza	112
Doświadczenie	114

Umiejętności	117
Uzdolnienia	119
Podsumowanie	126
FORMULARZ POMOCNICZY 3.1	
Wiedza	127
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący wiedzy ..</i>	128
FORMULARZ POMOCNICZY 3.2	
Doświadczenie	129
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>doświadczenia</i>	130
FORMULARZ POMOCNICZY 3.3	
Umiejętności	131
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>umiejętności</i>	132
FORMULARZ POMOCNICZY 3.4	
Cechy osobowościowe	133
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>cech osobowościowych</i>	134
FORMULARZ POMOCNICZY 3.5	
Uzdolnienia	135
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>uzdolnień</i>	136
FORMULARZ POMOCNICZY 3.6	
Cechy indywidualne	137
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>cech indywidualnych</i>	138
FORMULARZ POMOCNICZY 3.7	
Ostateczne wymagania osobowe	139
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>wymagań osobowych</i>	140
FORMULARZ POMOCNICZY 3.8	
Szkolenie i rozwój	141
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący</i>	
<i>szkolenia i rozwoju</i>	142
Wyjaśnienie 3.1: Inteligencja i osobowość	143
Rozdział 4. Przyciąganie właściwych kandydatów	145
Streszczenie	145
Przyciąganie odpowiednich osób	146
Pakiet finansowy	147
Pomoc w procesie rekrutacji i selekcji	151
Najważniejsze metody przeprowadzania rekrutacji i selekcji	152
Przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji we własnym zakresie	165
Pakiet informacyjny dla kandydatów	169
Korzystanie z pomocy współpracowników administracyjnych	171
Tworzenie wstępnej listy kandydatów	172
Podsumowanie	175
FORMULARZ POMOCNICZY 4.1	
Czynniki przyciągające i zniechęcające kandydatów	
na rozpatrywane stanowisko pracy	176

<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Formularz charakterystycznych cech stanowiska pracy	178
FORMULARZ POMOCNICZY 4.2 „Czy jest mi potrzebna pomoc?”	179
FORMULARZ POMOCNICZY 4.3 Kryteria na potrzeby tworzenia ostatecznej listy kandydatów	181
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Formularz dotyczący kryteriów na potrzeby tworzenia ostatecznej listy kandydatów ...	183
FORMULARZ POMOCNICZY 4.4 Ogłoszenie o wolnym stanowisku pracy	184
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Wzór ogłoszenia o wolnym stanowisku pracy	185
Wyjaśnienie 4.1: Dyskryminacja	186
Rozdział 5. Pierwszy etap procesu selekcji	189
Streszczenie	189
Wprowadzenie	190
Powiązanie profilu stanowiska pracy i wymagań osobowych z kryteriami selekcji	193
Zasady doboru kryteriów selekcji	195
Tworzenie wstępnej i ostatecznej listy kandydatów	197
Podsumowanie	200
Co dalej	201
Formularze pomocnicze przydatne na pierwszym etapie procesu selekcji	201
FORMULARZ POMOCNICZY 5.1 Ustalenie kryteriów selekcji	203
FORMULARZ POMOCNICZY 5.2 Mierniki przyjętych kryteriów	207
FORMULARZ POMOCNICZY 5.3 Macierz kryteriów selekcji	212
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Macierz kryteriów selekcji	214
FORMULARZ POMOCNICZY 5.4 Lista kontrolna kryteriów spełnionych przez kandydatów	215
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Lista kontrolna kryteriów spełnionych przez kandydatów	217
Rozdział 6. Ocena kandydatów na rozpatrywane stanowisko pracy	219
Streszczenie	219
Wprowadzenie	220
Projektowanie procesu selekcji	221
Zarządzanie procesem selekcji	225
Podjęcie decyzji selekcyjnych	231
Podjęcie ostatecznej decyzji	234
Podsumowanie	237
Co dalej	239
FORMULARZ POMOCNICZY 6.1 Projektowanie procesu selekcji	240
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Macierz selekcji	242
<i>Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji</i> – Macierz selekcji (przykład)	243

FORMULARZ POMOCNICZY 6.2	
Zarządzanie procesem selekcji	245
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Lista kontrolna procesu selekcji	246
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Plan procesu selekcji	250
FORMULARZ POMOCNICZY 6.3	
Podjmowanie decyzji selekcyjnej	251
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz oceny kandydata ...	253
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Arkusz podsumowujący oceny uzyskane przez kandydatów	254
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Arkusz podsumowujący oceny uzyskane przez kandydatów (przykład)	256
FORMULARZ POMOCNICZY 6.4	
Najlepsze praktyki oceniania	257
Przykładowy arkusz skal oceny zachowań	260
FORMULARZ POMOCNICZY 6.5	
Umiejętności osoby oceniającej	261
Przykładowe tematy rozmów kwalifikacyjnych	264
Sposoby aranżacji pomieszczenia	265
FORMULARZ POMOCNICZY 6.6	
Historia dotychczasowych osiągnięć zawodowych kandydata – punktacja za osiągnięcia	266
Przykładowe osiągnięcia zawodowe	267
FORMULARZ POMOCNICZY 6.7	
Skuteczne prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej	270
Tabela behawioralnej rozmowy kwalifikacyjnej	273
Skuteczne prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej: arkusz obserwacji	274
FORMULARZ POMOCNICZY 6.8	
Próbki pracy – projektowanie prezentacji	275
FORMULARZ POMOCNICZY 6.9	
Próbki pracy – dyskusja grupowa	278
Zadanie: dyskusja grupowa – scenariusz	282
Zadanie: dyskusja grupowa – arkusz ocen dla obserwatora	283
FORMULARZ POMOCNICZY 6.10	
Testy psychometryczne – „Kiedy ostatni raz byłeś poddany testowi, to...”	284
FORMULARZ POMOCNICZY 6.11	
Testy psychometryczne – jakie testy można wykorzystać	286
FORMULARZ POMOCNICZY 6.12	
Testy psychometryczne – czy warto skorzystać z danego testu	288
Arkusz oceny testu	294
Wyjaśnienie 6.1: Najlepsze praktyki oceniania	297
Wyjaśnienie 6.2: Umiejętności osoby oceniającej	306
Wyjaśnienie 6.3: Formularze zgłoszeniowe i życiorysy zawodowe	320
Wyjaśnienie 6.4: Formularz historii dotychczasowych osiągnięć oraz formularz zgłoszeniowy oparty na kompetencjach	325
Wyjaśnienie 6.5: Kwestionariusze danych biograficznych	328
Wyjaśnienie 6.6: Rozmowy kwalifikacyjne	333
Wyjaśnienie 6.7: Referencje	344
Wyjaśnienie 6.8: Próbki pracy	347
Wyjaśnienie 6.9: Testy psychometryczne	358
Wyjaśnienie 6.10: Ocena cech fizycznych i sprawdzenie stanu zdrowia	363
Wyjaśnienie 6.11: Niekonwencjonalne metody oceniania	364

Rozdział 7. Działania po zakończeniu procesu selekcji	369
Streszczenie	369
Umowa o pracę	370
Proces wprowadzania pracownika do organizacji	371
Wprowadzenie do organizacji – plan działania	373
Rozwój i szkolenie	375
Problemy z nowym zespołem	379
Planowanie następstw	380
W jaki sposób można wykorzystać zestaw narzędzi poza procesem rekrutacji i selekcji	381
Podsumowanie	385
FORMULARZ POMOCNICZY 7.1	
Umowa o pracę	386
FORMULARZ POMOCNICZY 7.2	
Wprowadzanie nowego pracownika do organizacji	392
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Plan wprowadzania nowego pracownika do organizacji	394
FORMULARZ POMOCNICZY 7.3	
Style pracy zespołu (1)	395
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący stylu pracy	396
FORMULARZ POMOCNICZY 7.4	
Style pracy zespołu (2)	398
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz dotyczący stylu pracy zespołu	400
FORMULARZ POMOCNICZY 7.5	
Plan działania	401
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Plan działania	402
Wyjaśnienie 7.1: Korzystanie z testów psychometrycznych	403
Wyjaśnienie 7.2: Kompetencje osobiste	408
Wyjaśnienie 7.3: Sprzężenie zwrotne 360°	409
Rozdział 8. Ocena procesu rekrutacji i selekcji	411
Streszczenie	411
Rzetelność	412
Trafność	414
Ocena procesu selekcji	415
Czy proces selekcji spełnił swoje zadanie	418
Czy osoby uczestniczące w procesie czuły się swobodnie	421
Korzyści i niebezpieczeństwa związane z procesem rekrutacji i selekcji	428
Ocena	433
Podsumowanie	434
FORMULARZ POMOCNICZY 8.1	
Weryfikacja trafności procesu rekrutacji i selekcji	435
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Formularz weryfikacji trafności	437
FORMULARZ POMOCNICZY 8.2	
Ocena	438
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Kwestionariusz oceny	439
Zestaw narzędzi do rekrutacji i selekcji – Lista kontrolna dotycząca różnorodności	440