

Dominik  
**Wieczorek**



# Skuteczna REKRUTACJA

czyli jak

**samodzielnie** zatrudnić **właściwą**  
osobę na **właściwe** stanowisko

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?skurek>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-246-3673-0

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>1. Rozpoczęcie i przeprowadzenie naboru</b>	<b>9</b>
1.1. Określenie modelu kompetencyjnego idealnego kandydata	11
1.2. Wybór kanałów i sposobów dotarcia do kandydatów	15
1.3. Zasady konstrukcji efektywnego ogłoszenia o pracę	19
1.4. Dobór narzędzi selekcyjnych do oceny kandydatów	21
1.5. Zasady profesjonalnego pomiaru kompetencji	24
1.6. Określenie reguł wyboru najlepszego kandydata	26
<b>2. Analiza nadesłanych aplikacji</b>	<b>31</b>
2.1. Cele analizy CV	31
2.2. Najczęstsze kłamstwa kandydatów w CV	33
2.3. Prawne aspekty gromadzenia i przechowywania CV	39
<b>3. Przygotowanie i przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej</b>	<b>41</b>
3.1. Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych	42
3.2. Zasady przeprowadzania profesjonalnej rozmowy kwalifikacyjnej	46
3.3. Ocena motywacji kandydata	48
3.4. Dobór pytań weryfikujących doświadczenie i kompetencje kandydata	52
3.5. Prawne aspekty rozmowy kwalifikacyjnej, czyli o co nie wolno pytać	55

<b>4. Testy psychologiczne</b>	<b>59</b>
4.1. Czym są testy psychologiczne i kto może z nich korzystać?	60
4.2. Kwestionariusze osobowości	68
4.3. Tradycyjne testy inteligencji	74
4.4. Testy inteligencji praktycznej	76
4.5. Testy psychologiczne nie tylko dla psychologów	83
4.6. Uwaga na psychotesty i wersje eksperymentalne testów psychologicznych	88
4.7. Zasady etycznego testowania	91
<b>5. Metody bezpośredniej oceny kompetencji</b>	<b>93</b>
5.1. Testy wiedzy zawodowej i próbki pracy	94
5.2. Dyskusja grupowa	96
5.3. Socjometria	106
5.4. Scenki i symulacje	108
5.5. Inne metody oceny bezpośredniej	112
5.6. Ocena wieloźródłowa (Assessment Center)	114
<b>6. Problem prawdomówności kandydatów</b>	<b>117</b>
6.1. Czynniki wpływające na prawdomówność kandydatów	119
6.2. Instrukcje zapobiegające kłamstwu rekrutacyjnemu	122
6.3. Czynniki stresu i zmęczenia w pozyskiwaniu szczerych odpowiedzi od kandydatów	125
6.4. Oznaki kłamstwa w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	128
6.5. Kwestionariuszowe metody oceny prawdomówności kandydatów	135
6.6. Jak wykorzystać portale społecznościowe do poznania kandydatów	138
<b>A Model kompetencyjny i narzędzia wyboru idealnego handlowca</b>	<b>141</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>145</b>

# 2 | Analiza nadeślanych aplikacji

Analiza CV to pierwszy etap w rekrutacji, którego celem jest ocena i selekcja kandydatów. Mimo że jest to etap żmudny, to jednak bardzo ważny, bo od dokonanych wyborów będzie zależał przebieg dalszych etapów.

## 2.1. Cele analizy CV

Pierwszym i najważniejszym celem analizy CV jest eliminacja z puli kandydatów biorących udział w rekrutacji wszystkich tych osób, które nie spełniają minimalnych oczekiwań pod względem kluczowych kryteriów selekcyjnych. Mówimy tu oczywiście o kryteriach, które za pomocą CV można w ogóle ocenić, jak np. wykształcenie, staż pracy, doświadczenie w określonej branży czy na określonym stanowisku, czasem zakres obowiązków etc. W związku z tym należy jeszcze przed rozpoczęciem analizy CV ustalić, na podstawie jakich kryteriów będziemy wybierać kandydatów do dalszych etapów rekrutacji.

W zależności od tego, jaka liczba CV do nas spłynie oraz jakiej jakości one będą, można tych kryteriów ustalić więcej lub mniej. Przykładowo, do dalszych etapów rekrutacji możemy zakwalifikować wszystkich, którzy posiadają wykształcenie wyższe, ale też tylko tych, którzy posiadają wykształcenie wyższe ekonomiczne i studia podyplomowe w interesującym nas kierunku, np. w zakresie wyceny spółek.

Poza tym jednak przy ustalaniu kryteriów do analizy CV warto zastanowić się, czy na stanowisku, na które rekrutujemy, potrzeba konkretnych kwalifikacji i kompetencji, które kandydat musi bezdyskusyjnie posiadać (strategia koniunkcyjna), czy też ewentualne braki jest w stanie nadrobić wysoko rozwiniętymi innymi kompetencjami (strategia addytywna). Jeśli bliższe jest nam to pierwsze podejście, wtedy zapewne analiza CV będzie bardzo restrykcyjna i wielu kandydatów odpadnie już na tym etapie. Jeśli jednak wybierzemy podejście drugie, wtedy zapewne wielu kandydatów dostanie szansę zaprezentowania się na rozmowie kwalifikacyjnej i tym samym udowodnienia, że ewentualne słabe strony są w stanie zrekompensować swoimi zaletami.

Drugim celem analizy CV jest przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej, mającej na celu zdobycie bardziej szczegółowych informacji o kandydacie. Przykładowo, kandydaci często piszą, jakie zajmowali stanowisko, ale już nie jakie wykonywali na nim obowiązki. Niestety, nie zawsze jest to wynikiem braku wprawy w pisanie CV. Zdarza się, że kandydaci pewnych informacji nie zawierają w CV celowo, np. nie wspominają o swoim zatrudnieniu w miejscu, gdzie przepracowali jedynie krótki okres, np. zaledwie kilka tygodni, po czym zostali zwolnieni. Na podobnej zasadzie kandydaci próbują ukryć luki w życiorysie poprzez manipulację datami zatrudnienia etc. Więcej o kłamstwie w CV piszę w kolejnym podrozdziale. Analiza CV powinna być zatem bardzo uważna, bo

jej celem jest odnotowanie wszelkich nieścisłości i luk, które sugerowałyby, że kandydat próbuje nam przedstawić bardzo fragmentaryczny i zapewne przejawiony obraz własnej osoby.

Podsumowując, celem analizy CV jest po pierwsze eliminacja kandydatów niespełniających naszych oczekiwań, a po drugie przygotowanie się rekrutera do przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej — poprzez określenie w życiorysie kandydata obszarów wymagających uszczegółowienia i konkretyzacji oraz obszarów wymagających weryfikacji.

## 2.2. Najczęstsze kłamstwa kandydatów w CV

CV kandydata staje się obecnie coraz bardziej ofertą handlową niż życiorysem. Nic też dziwnego, że kandydaci piszą je w taki sposób, aby przede wszystkim zwiększyć swoje szanse na zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną. Spektakularnym przykładem rekrutacyjnego kłamcy jest prof. dr Noah Rosenkranz, którego historię opisał Marek Wroński na łamach „POLITYKI” (2011) w artykule pt. *Profesor doktor kserowany*. Poniżej fragmenty:

Sukces ma wielu ojców, a porażka jest zawsze sierotą — stąd trudno ustalić, kto sprowadził w progi Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach niemiecko-izraelskiego naukowca dr. Noaha Rosenkranza. Ten 44-letni prawnik przedstawił kserokopie dyplomów, według których jest po doktoracie z prawa międzynarodowego, obronionym w 1996 r. na Freie Universität Berlin („Prawo państwa członkowskiego w systemie prawa europejskiego po przystąpieniu do Wspólnoty Europejskiej”). Miał też dyplom obronionej w języku niemieckim w 2006 r. w Izraelu habilitacji („Orzeczenia prejurykatowe Trybunału Europejskiego”). [...]

W Siedlcach Rosenkranz pojawił się na początku października 2010 r. Decyzja o jego zatrudnieniu zapadła w kierownictwie uczelni i — jak mi mówiono — polecenie przyszło od samego rektora prof. Antoniego Jówki. Dr Roman Stec, dyrektor Instytutu Administracji, Samorządu i Prawa,

przyjął więc nowego profesora prawie z dnia na dzień, znalazł również godziny wykładowe i ćwiczeniowe dla niego, co przy rozpoczętym roku akademickim było dość kłopotliwe. [...]

W życiorysie podał, że urodził się w Niemczech, gdzie otrzymał maturę, ale dyplom magistra prawa miał z Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie w latach 1989–92 równocześnie studiował dziennikarstwo. Później wrócił do Niemiec i tam się doktoryzował. Ostatnie 10 lat spędził w Izraelu, pracując w kancelarii adwokackiej Meyer&Frenkel. Następnie miał być stypendystą (Polonsky Fellowship) Instytutu Van Leer w Jerozolimie, jak również od 2006 r. jego profesorem. To ostatnie potwierdzała zarówno opinia, jak i zaświadczenie od dyrektora Instytutu, potwierdzające naukowy urlop Rosenkranza od marca 2010 r. i gotowość ponownego zatrudnienia tego „wyróżniającego się” naukowca. [...]

Wszędzie, gdzie ten biegle i bez akcentu mówiący po polsku cudzoziemiec się pokazał, szybko zyskiwał uznanie i sympatię. Studenci lubili go za spójność i ciekawe wykłady z głowy. Nowo poznani rozmówcy ulegali jego elokwencji, połączonej ze skromną postawą i wspaniałą umiejętnością podzielenia w konwersacji poglądów rozmówcy. A jednak Dział Kadr siedleckiego Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, gdzie profesor Rosenkranz został zatrudniony na polecenie rektora, postanowił — zgodnie z przepisami — zweryfikować dyplomy zagranicznego profesora, zwłaszcza że zatrudniono go na pierwszym etacie i zaliczono do minimum kadrowego. [...]

Jedyna jednostka, która w Polsce centralnie zajmuje się weryfikacją przedstawianych dyplomów doktorskich i habilitacyjnych, to Wydział Uznawalności Wykształcenia w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Tak więc, kiedy do ministerstwa trafiły kserokopie dyplomów Noaha Rosenkranza, urzędnicy wydziału skontaktowali się z odpowiednimi instytucjami w Niemczech i Izraelu, które stwierdziły, że osoba o tym nazwisku nie figuruje w żadnym ich rejestrze. W drugiej połowie marca br. zawiadomiono o tym rektora Antoniego Jówkę. Profesor Rosenkranz, poproszony pod koniec marca o wyjaśnienia, szczerze się oburzył i oświadczył, że natychmiast poleci do Izraela, by przywieźć oryginalne dokumenty potwierdzające jego wysokie kwalifikacje naukowe. Jak dotąd nie przywiózł.



Wieści o enigmatycznym profesorze Noahu Rosenkranzu skłoniły mnie, by zainteresować się jego krótkim życiorysem naukowym upublicznionym na stronie internetowej Instytutu Administracji, Samorządu i Prawa UPH w Siedlcach. Podano tam, że jest autorem czterech prac w czasopiśmie międzynarodowych, ale widniał tylko rok publikacji — bez tomu i stron. Mimo „googlowania” żadnego z tych artykułów nie udało mi się odnaleźć, więc dotarłem bezpośrednio do zawartości trzech czasopism i okazało się, że takich artykułów nie ma! A czwarte czasopismo w ogóle nie istnieje. Pan profesor sfabrykował więc swój zagraniczny dorobek.

Z kolei w rubryce „Nagrody i wyróżnienia” profesor Rosenkranz pochwalił się „Nagrodą dyrektora The Van Leer Institute w Jerozolimie za projekt badawczy: Prawo Państwa Israel a system praw państw Europy w aspekcie porównawczym”, jak również nagrodą „Dziekana Wydziału Prawa Simon Fraser University za badania nad wpływem angielskiego common law i prawa francuskiego na nowoczesne prawo Kanady”. Uhonorowano go też „Nagrodą Rady Powierniczej Stanford University za gościnne wykłady o prawie Europy kontynentalnej w latach 2000–2010”.

Żołony w 1959 r. interdyscyplinarny prywatny Instytut im. Rodziny Van Leer w Jerozolimie jest prestiżowym, intelektualnym centrum, które poprzez system indywidualnych grantów finansuje badania dotyczące filozofii, społeczeństwa, kultury i edukacji, nie stroni też od dyskusyjnych tematów. Instytut nie nadaje jednak stopni naukowych, zwróciłem się więc o potwierdzenie związków dr. Rosenkranza z Van Leer (zwłaszcza że podawał się za pracownika). Po dwóch dniach, pod koniec kwietnia, przyszło oficjalne pismo, w którym dyrektor prof. Gabriel Motzkin poinformował: „dr Noah Rosenkranz nie jest znany w Instytucie i nigdy nie zajmował w nim żadnego stanowiska”.

Poszukiwania niemieckiego doktoratu Rosenkranza („Das Recht in dem System des europäisches Rechts nach dem Eintritt in die Europäische Gemeinschaft”), jakoby obronionego 18 maja 1996 r. na Wydziale Prawa Freie Universität Berlin, też zakończyły się fiaskiem. Powinien istnieć w tamtejszym internetowym spisie prac doktorskich, ale go tam nie ma. Na zapytanie wysłane do prof. Wenera Vatha, wiceprezydenta FU Berlin, otrzymałem błyskawiczną odpowiedź od jego asystentki dr Claudii

Appalius, że p. Rosenkranz nigdy się nie doktoryzował na ich uniwersytecie i że uczelnia rozważa w tej sytuacji podjęcie kroków prawnych wobec niego.

Simon Fraser University jest dużą uczelnią w Prowincji British Columbia w Kanadzie, ale nie ma Wydziału Prawa, zatem i „nagroda dziekana” jest wzięta z sufitu. Także 35-osobowy Stanford University Board of Trustees nie słyszał o Noahu Rosenkranzu i, oczywiście, nie wykładał on nigdy na tym prestiżowym amerykańskim uniwersytecie. [...]

Zaskakuje łatwość, z jaką Noah Rosenkranz, bez polskiego paszportu (za to legitymujący się paszportami niemieckim i izraelskim), znalazł zatrudnienie jako profesor na czterech polskich uczelniach. Każda zatrudniła go z naruszeniem prawa. Zapewne długo by jeszcze prosperował, gdyby nie rzetelność Mariusza Dudy, kierownika Działu Spraw Pracowniczych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, który polecił sprawdzenie zagranicznych dyplomów cudzoziemca. I w końcu bańka pękła...<sup>1</sup>.

Jednak mając świadomość, że podawanie nieprawdziwych informacji może zakończyć się szybką kompromitacją, większość kandydatów rzadko kiedy decyduje się na tak radykalne oszustwo. Prędzej kandydaci będą zatajać informacje, które nie świadczą o nich najlepiej, lub uwypuklać i naciągać fakty celem zaprezentowania swojej osoby w przesadnie pozytywnym świetle. Przeprowadzono już bardzo wiele badań dotyczących tego, na jakie tematy kandydaci kłamią najczęściej w swoich CV. Większość z nich potwierdza, że są to:

- Znajomość języków obcych — wymóg znajomości przynajmniej jednego języka obcego pojawia się niemalże w każdym ogłoszeniu o pracę. Aby zwiększyć swoje szanse na otrzymanie zaproszenia na rozmowę kwalifikacyjną, kandydaci

---

<sup>1</sup> <http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/artykuly/1515686,1,calkiem-falszywy-profesor.read>

zwykle zawyżają swoją znajomość języka obcego, licząc, że sam rekruter nie potrafi się tym językiem posługiwać. Jakże duże jest zdziwienie kandydatów, gdy pierwszym pytaniem na rozmowie, jakie pada, jest *How are you?* W odpowiedzi już nieraz usłyszałem *A tu mnie Pan zaskoczył...* Na usprawiedliwienie kandydatów powiem, że w kłamstwie pomaga im wciąż niejasna terminologia określająca poziom znajomości języka obcego. Czy np. „komunikatywny” znaczy to samo co „podstawowy”? Jak rozumieć „średnio zaawansowany”? Nie ma innej możliwości, by się o tym przekonać, niż porozmawiać z kandydatem.

- Zakresy obowiązków — kandydaci bardzo często o wykonywanych przez siebie obowiązkach piszą w kategoriach celów, jakie realizował cały dział, w którym pracowali. Przykładowo, pracownicy działów marketingu pod takimi określeniami jak np. *opracowywanie i realizacja strategii marketingowej firmy* rozumieją takie czynności jak *udział w targach* czy *zamawianie gadżetów reklamowych*. Dlatego podczas rozmowy kwalifikacyjnej należy być bardzo czujnym i starać się zrozumieć zakres obowiązków kandydatów w terminach konkretnych czynności, które wykonywali. Wtedy dopiero okaże się, jaki był zakres ich decyzyjności, odpowiedzialności i zaangażowania w wykonywaną pracę. Innym rodzajem kłamstwa dotyczącym zakresu obowiązków jest przypisywanie sobie przez kandydatów zasług, nad którymi kandydat ten pracował ze swoim przełożonym (często jedynie mu w tym pomagał) lub nad którymi pracował w grupie ze swoimi współpracownikami. Przykładowo, pewna kandydatka, aplikując na stanowisko kierownika małego zespołu, napisała w CV, że *zatrudniła i zwolniła pracowników*. Dopiero w toku rozmowy kwalifikacyjnej okazało się, że jedynie

przygotowywała dokumenty potrzebne do zatrudnienia lub zwolnienia pracownika i że *de facto* stanowiła jedynie wsparcie administracyjne dla swojego przełożonego, który zajmował się zarządzaniem. Ona sama nie posiadała żadnej mocy decyzyjnej. Ta sama kandydatka twierdziła w swoim CV, że *tworzyła systemy motywacyjne*, podczas gdy faktycznie jedynie liczyła prowizje dla handlowców.

- Nazwy stanowisk — bywa, że kandydaci modyfikują nazwy stanowisk, które zajmowali. Oczywiście, zależy im na tym, by brzmiały one podobnie do tego, na które obecnie aplikują. Bywa jednak i tak, że i bez jakichkolwiek modyfikacji nazwy zajmowanych przez nich stanowisk mogą wprowadzić w błąd. Sztandarowym przykładem są „menedżerowie”, którzy nigdy nie zajmowali się zarządzaniem ludźmi. Wiele organizacji właśnie poprzez zmianę nazwy stanowiska ze specjalistycznego na menedżerskie stara się docenić wiedzę i zaangażowanie swoich pracowników. Dlatego pytanie do „menedżera”, który aplikuje na stanowisko kierownicze, o to, czy *zarządzał ludźmi*, wcale nie jest banalne.
- Okresy zatrudnienia — kandydaci bardzo często podają tylko rok rozpoczęcia i zakończenia współpracy z daną firmą. Powodem może być to, że starają się w ten sposób ukryć ewentualne luki w życiorysie. Bywa też, że wydłużają okresy zatrudnienia, aby wyglądało na to, że zmieniali jedną pracę na inną, a nie że np. byli zwalniani i przez miesiąc lub dwa szukali pracy.
- Wygląd — kandydaci często załączają do CV zdjęcie, które albo jest podretuszowane w programie graficznym, albo zostało zrobione kilka lub nawet kilkanaście lat temu. Różnica w wyglądzie ma oczywiście znaczenie tylko w przypadku

rekrutacji na stanowisko, gdzie aparycja przekłada się na wykonywaną pracę, np. na stanowisko specjalisty ds. sprzedaży czy obsługi klienta.

Nie zapominajmy, że czytając CV, jesteśmy poddawani perswazji. Mając na uwadze powyższe pułapki, należy dołożyć wszelkich starań, by w ocenie CV kandydata oddzielić wrażenie, jakie ono na nas robi, od informacji, których dostarcza.

### 2.3. Prawne aspekty gromadzenia i przechowywania CV

Na koniec kilka uwag na temat gromadzenia i przechowywania CV kandydatów. Często bywa tak, że na określone stanowisko aplikują kandydaci, którzy w naszym odczuciu bardziej pasowaliby na inne. Rodzi się wtedy pokusa, by zachować sobie ich CV na przyszłość i kontaktować się z nimi dopiero, gdy pojawi się odpowiedni wakat. Czy jednak takie postępowanie jest legalne? Wydawałoby się, że tak. Jeśli bowiem ktoś wysłał nam CV, to zakładamy, że oferta z naszej strony, nawet jeśli dotyczy innego stanowiska, może być dla niego interesująca. Niestety, aby można było wykorzystać CV kandydata przy innej, późniejszej rekrutacji, musi być spełniony jeden bardzo ważny warunek. Otóż wysyłając nam swoje CV, kandydat powinien wyrazić zgodę na przetwarzanie jego danych osobowych nie tylko w toku rekrutacji, w której obecnie bierze udział, ale także w przyszłych. W innym przypadku tuż po zakończeniu procesu rekrutacji na stanowisko, na które aplikuje, będziemy zmuszeni usunąć jego CV (jeśli posiadamy je w wersji elektronicznej) lub odesłać (jeśli posiadamy je w wersji papierowej). Dlatego bardzo ważne jest, żeby już w samym ogłoszeniu o pracę przypomnieć kandydatom, aby wyrazili stosowną zgodę. W tym celu podaje się znaną już wszystkim formułkę:

Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy na potrzeby niezbędne do realizacji procesu rekrutacji oraz zgodę na przetwarzanie tych danych także po zakończeniu procesu rekrutacji zgodnie z ustawą z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (DzU z 2002 r. nr 101, poz. 926).

Poza tym jednak, jak przestrzega na swoich stronach Infor: „Administrator, który przetwarza dane osobowe, ma obowiązek dołożyć szczególnej staranności w celu ochrony interesów osób, których dane dotyczą. W szczególności jest zobowiązany zapewnić, aby dane te były przetwarzane zgodnie z prawem i przechowywane nie dłużej, niż to jest niezbędne do osiągnięcia celu przetwarzania. Administrator danych powinien zastosować środki techniczne i organizacyjne, zapewniające ochronę przetwarzanych danych osobowych odpowiednią do zagrożeń oraz kategorii danych objętych ochroną. W szczególności ma on obowiązek zabezpieczyć te dane przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem”<sup>2</sup>. Nie zominajmy o tym.

---

<sup>2</sup> [http://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne\\_prawo\\_pracy/ochrona\\_danych\\_osobowych/porady/367434,czy\\_osobom\\_ktore\\_nie\\_zostaly\\_zatrudnione\\_nalezy\\_zwracac\\_przeslane\\_przez\\_nie\\_cv.html](http://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/ochrona_danych_osobowych/porady/367434,czy_osobom_ktore_nie_zostaly_zatrudnione_nalezy_zwracac_przeslane_przez_nie_cv.html)



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>



## Cel — właściwy pracownik na właściwym miejscu

W odpowiedzi na każde ogłoszenie o pracy pojawiające się w gazecie czy na portalach rekrutacyjnych przychodzą setki zgłoszeń. Niestety, po wstępnej selekcji okazuje się, że większość osób nie spełnia podstawowych potrzeb pracodawcy. Zostaje kilkunastu, czasem dwudziestu kandydatów, których zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną. Po tym etapie selekcji wyłania się dwie, trzy osoby i spośród nich wybiera zwycięzcę rekrutacji. Zostaje zatrudniony. Sukces? Nie zawsze. Nader często okazuje się, że mimo starannie przeprowadzonego procesu rekrutacji, uważnej selekcji i rozważnego wyboru kandydata jedna i druga strona są niezadowolone z efektów. Pracodawca rezygnuje z pracownika albo pracownik dziękuje za pracę. I rekrutacja zaczyna się od nowa...

Poszukiwanie potencjalnych pracowników nie musi być powtarzającym się, kosztownym i czasochłonnym koszmarem. Dzięki książce Dominika Wieczorka masz szansę szukać idealnego kandydata tylko raz (lub raz na długi czas), a skutecznie! Autor, specjalista w dziedzinie zasobów ludzkich, poprowadzi Cię przez proces rekrutacji krok po kroku. Pomoże Ci zdefiniować, kogo tak naprawdę szukasz, i wskaże odpowiednie kanały dotarcia do takiej osoby z ogłoszeniem o pracy. Gdy zaleje Cię fala dokumentów CV, podpowie, jak odsiać prawdę od kłamstwa i ustrzec się błędów selekcyjnych. Otworzy przed Tobą świat przydatnych testów psychologicznych i metod oceny umiejętności praktycznych. Będzie z Tobą podczas rozmowy kwalifikacyjnej i po niej, gdy wybierzesz doskonałego kandydata. Kandydata, który stanie się Twoim najlepszym pracownikiem!

## Dodatek do książki: model kompetencyjny i narzędzia wyboru idealnego handlowca

**Dominik Wieczorek** (autor bloga o rekrutacji <http://www.efekt-domina.blogspot.com>) — zajmuje się rekrutacją i selekcją personelu. Na potrzeby prowadzonych rekrutacji tworzy metody selekcyjne, służące ocenie m.in. kompetencji sprzedażowych, kierowniczych i prawdomówności. Na blogu i w niniejszej książce dzieli się swoją wiedzą oraz praktykami pozwalającymi trafnie ocenić kandydatów do pracy, głównie na stanowiska handlowe, kierownicze i do działów obsługi klienta.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **7886**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-3673-0



9 788324 636730