

ROZDZIAŁ 4.

ROZMOWA KWALIFIKACYJNA W OCENIE KANDYDATA APLIKUJĄCEGO NA STANOWISKO TRENERA SZKOLENIOWCA

dr Klaudia Pujer
Exante Training & Consulting

Słowa kluczowe: ocena CV, rozmowa kwalifikacyjna, rekrutacja, szkoleniowiec, trener.

Wprowadzenie

Logika rekrutacji pracowniczej w większości firm jest prosta. Uogólniając, pracodawca ogłasza wakat na danym stanowisku, a zainteresowani w pierwszej kolejności składają dokumenty aplikacyjne.

Wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którego celem było sprawdzenie standardów rekrutacji pracowników w Polsce oraz innowacyjność procesów pod względem zastosowania takich narzędzi jak e-Assessment Center oraz Video Interview pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wymaga od kandydatów złożenia CV (*Curriculum Vitae*). 50% rekruterów wymaga przesłania listu motywacyjnego. Podczas jednej rekrutacji respondenci pozyskują średnio 90 CV. Na analizę każdego z nich poświęcają około 4 min, co w sumie daje łączny czas 6 godzin spędzony w całości na analizie tego typu dokumentów¹.

Na podstawie wstępnej oceny kandydata (bazując na przedłożonych dokumentach) rekruter stwierdza zgodność lub brak zgodności informacji

¹ Badanie składało się z 31 pytań dotyczących narzędzi wykorzystywanych podczas wszystkich etapów rekrutacji. W badaniu wzięło udział 168 respondentów; *Badanie procesów rekrutacji, sSelektio, Poznań 2013*, http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf, (online: 30.07.2016).

uwzględnionych w dokumentach aplikacyjnych z danym profilem stanowiska. W sytuacji zgodności, kandydat zapraszany jest na rozmowę kwalifikacyjną.

„Z 90 kandydatów, którzy nadesłali dokumenty aplikacyjne jedynie 7 zapraszanych jest na rozmowę rekrutacyjną. Pojedyncza rozmowa trwa średnio 40 minut. Na wszystkie 7 spotkań rekruter poświęca aż 14,5 godziny. Łącznie więc w czasie ciągłym samo zweryfikowanie danych zajmuje niemal całą dobę. Warto również zauważyć, że ze względu na czas poświęcany na sprawdzenie kwalifikacji kandydatów, możliwości wyboru ograniczone są jedynie do 7 z 90 kandydatów. Wielu potencjalnie wartościowych i cennych pracowników jest więc w tej rekrutacji pomijanych”².

Zatem, kandydat oceniany jest na dwóch zasadniczych poziomach: złożonej dokumentacji (ocena wstępna) i wyników rozmowy kwalifikacyjnej (ocena pogłębiona mająca miejsce w przypadku pozytywnej oceny dokumentów aplikacyjnych). Oczywiście proces rekrutacyjny w każdej firmie wygląda inaczej. Omówiony schemat ma na celu zasygnalizowanie kontekstu wyników badania przedstawionych w niniejszym rozdziale, którego celem stała się próba analizy i oceny tego w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna wpływa na ocenę kandydata, który aplikuje na stanowisko trenera szkoleniowca. Wysunięto założenie, że *selekcja kandydatów na trenerów-szkoleniowców na podstawie analizy złożonych dokumentów aplikacyjnych nie pozwala na wyodrębnienie kandydatów najlepszych*. Wyniki badania zanalizowano przy wykorzystaniu testu t-Studenta.

Generalnie panuje pogląd, że kandydat, który nie wykazał w dokumentach aplikacyjnych odpowiednich informacji pasujących do profilu kompetencyjnego danego stanowiska nie ma szansy uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej. Dokumenty aplikacyjne pełnią rolę swoistego „sita”, które zawęża grupę potencjalnych kandydatów. Jednak nie zawsze wysoka ocena dokumentów aplikacyjnych koresponduje z wysoką oceną kandydata na dane stanowisko uzyskaną w wyniku rozmowy kwalifikacyjnej. I odwrotnie. Istnieje ryzyko, że na podstawie dokumentów aplikacyjnych odrzucony zostanie kandydat, który nie przygotował znakomitej dokumentacji, ale uzyskał wysoką ocenę w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Sytuacje te wyznaczają kontekst badania, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale. Rozważania w niniejszym opracowaniu mają na celu wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca.

Trener-szkoleniowiec to specyficzne stanowisko. Profesji tej podejmują się ludzie komunikatywni, otwarci na innych, towarzyscy, o cechach liderów, dobrze czujący się w roli osób zarządzających zespołem, z silnym

² *Badanie procesów rekrutacji, sSelektio, Poznań 2013...,op. cit.*

poczuciem misji i niesienia pomocy innym ludziom, empatyczni. Z tego też względu, wydaje się, że kandydat na to stanowisko najlepiej „zareklamuje” siebie wyłącznie w trakcie bezpośredniej interakcji z drugim człowiekiem (kandydat-rekruter). Dokumenty aplikacyjne to również sposób komunikacji, ale pośredni. W pewien sposób ograniczający możliwość pełnej prezentacji. Ponadto w przypadku tego stanowiska osoba aplikująca jest w stanie już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zaprezentować te umiejętności, które planuje wykorzystywać na szkoleniach. Spotkanie to pozwala rekruterowi rozeznaczyć się, w jaki sposób dana osoba funkcjonuje w środowisku grupy szkoleniowej.

Rozmowa kwalifikacyjna – pojęcie i rola w ocenie kandydata

Zasadniczym etapem rekrutacji pozostaje bez wątpienia rozmowa kwalifikacyjna, niekiedy nazywana wywiadem rekrutacyjnym. M. Armstrong wskazuje, że celem rozmowy kwalifikacyjnej jest „uzyskanie i ocena informacji o kandydacie, które pozwolą na sporządzenie wiarygodnej prognozy, jakie efekty będzie on w stanie osiągać na danym stanowisku pracy, i porównanie ich z przewidywanymi efektami pozostałych kandydatów”³.

R. Świerzyński wskazuje, by mianem rozmowy kwalifikacyjnej określić wyłącznie postępowanie ukierunkowane na⁴: uzyskanie informacji o karierze zawodowej i wyjaśnienia faktów (w tym braków i niejasności); diagnozę przydatności kandydata do konkretnego zadania; diagnozę wiedzy, umiejętności i psychologicznych predyspozycji zawodowych kandydata.

Z kolei M. Suchar operuje pojęciem wywiadu rekrutacyjnego. Autor ten uważa, że używanie terminu „rozmowa” na doprecyzowanie omawianego sposobu diagnozowania przydatności zawodowej jest błędne. Wychodzi on z założenia, że rozmowa bazuje na równowadze relacji osób prowadzących dialog. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej równowaga ta jest zaburzona, a sama relacja między jej uczestnikami ma charakter asymetryczny. Z reguły jedna z osób jest zdecydowanie aktywna, druga - pasywna. To strona odpowiedzialna za prowadzenie wywiadu decyduje o przebiegu spotkania, liczbie zadawanych pytań i ich zakresie. To także ona odpowiada za wydanie opinii (oceny) o osobie, z którą rozmawia,

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 385-404.

⁴ R. Świerzyński, *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 23.

i decyduje o jej dalszych losach rekrutacyjno-selekcyjnych⁵. Autor ten stwierdza, że „wywiad nie jest po prostu rozmową jest natomiast szczególną formą uzyskiwania informacji o osobie, jej życiu, poglądach, opiniach, cechach charakterystycznych i działalności”⁶.

Rozmowa kwalifikacyjna to jedno z narzędzi zarządzania kadrami. Jej trafność prognostyczna, a więc „współczynnik korelacji między dokonanym pomiarem i oceną kandydata a późniejszym rzeczywistym awansem czy efektywnością jego pracy lub też jego sukcesem zawodowym - mierzonym wymiernymi wynikami pracy bądź oceną jego pracy, dokonywana przez przełożonych lub współpracowników”⁷ waha się w granicach 0,09 a 0,37. Ogólnie rzecz ujmując, wywiad jest postrzegany jak nie do końca miarodajny instrument. Jest to tzw. narzędzie do przyjęcia. Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się nie tyle w metodzie, ile w braku wiedzy o tym, czym jest rozmowa kwalifikacyjna, z jakich etapów powinna się składać, na realizację jakich celów jest ukierunkowana i jakie istnieją modele prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, by uzyskać pożądane informacje o kandydacie.

Efektywność rozmów kwalifikacyjnych uwarunkowana jest wiedzą psychologiczną dotyczącą mechanizmów oceniania i błędów zniekształcających postrzeganie kandydatów. Wykorzystując rozległą wiedzę (oprócz umiejętności i doświadczenia), którą trzeba dysponować, aby efektywnie oceniać kandydatów, należy podkreślić, że wywiad coraz częściej przestaje być postrzegany jako łatwa do zastosowania technika selekcji. Ewaluacja trafności prognostycznej zaproponowana przez M. Smitha sugeruje, że niewielu jest specjalistów, którzy potrafią profesjonalnie wykorzystywać rozmowę jako narzędzie zarządzania kadrami. Nie oznacza to jednak, że rekruterzy powinni zrezygnować z rozmowy kwalifikacyjnej. Wręcz przeciwnie. Jest ona jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi rekrutacyjnych. Wspomniane wcześniej wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wykorzystuje w praktyce rozmowę kwalifikacyjną⁸. Ważnym jest,

⁵ K. Trawińska, *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 107-118.

⁶ M. Suchar, *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005, s. 70.

⁷ S. Chęłpa, *Wywiad* [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 126.

⁸ *Badanie procesów rekrutacji*, eSelektio, Poznań 2013..., *op. cit.*

że decydując się na zastosowanie tego instrumentu w procesie rekrutacji kadr, trzeba mieć świadomość jego wad i zalet⁹.

Typologia wywiadów rekrutacyjnych

Jak już sygnalizowano, rozmowa kwalifikacyjna jest często utożsamiana z wywiadem rekrutacyjnym. Poniżej w syntetyczny sposób scharakteryzowano istotę wywiadów: indywidualnego, nieoficjalnego i panelowego.

W trakcie wywiadu indywidualnego z kandydatem rozmowę przeprowadza jedna osoba. Osoba realizująca wywiad dokonuje osądów posiłkując się danymi zebranymi w czasie formalnej wymiany informacji. Tryb indywidualnej rozmowy zwiększa ryzyko osądzenia o stosowanie złych praktyk. Rozczarowany kandydat może oskarżyć osobę przeprowadzającą rozmowę o niesprawiedliwe traktowanie i dyskryminację. Trudno jest bronić się przed takimi oskarżeniami, jeżeli w rozmowie nie uczestniczyły inne osoby¹⁰.

Wywiad nieoficjalny realizowany jest w formie rozmowy kandydata z dwiema lub więcej osobami, które kolejno przekazują swoje uwagi na temat kandydata członkom grupy lub komisji, która podejmuje decyzję o zatrudnieniu. Często są to rozmowy nieustrukturyzowane, nie zamknięte w schematy, a więc takie, które pozwalają poruszyć szeroki zakres tematów - powierzchownie lub relatywnie dokładnie. Atrybutem tych wywiadów jest prowadzenie dyskusji na zasadzie równorzędności i zadawania pytań przez obie strony, choć może to dać kandydatowi złudne nadzieje. Źle przeprowadzony wywiad nieformalny zwiększa szansę na stworzenie zafałszowanego obrazu organizacji, na przykład poprzez eksponowanie w trakcie dyskusji jednego aspektu stanowiska¹¹.

Ważną cechą wywiadów nieoficjalnych jest element luźnej i towarzyskiej rozmowy. Ułatwia on podjęcie decyzji, czy kandydat będzie w stanie dopasować się do klimatu organizacyjnego i równocześnie, czy spełnia wymagania stawiane profilem kompetencyjnym na danym stanowisku.

Popularną metodą selekcji kandydatów są wywiady panelowe, które jednak nie pozwalają na ostateczne rozstrzygnięcie, który kandydat najlepiej sprawdzi się na danym stanowisku. To rozmowa rekrutacyjna prowadzona przez więcej niż jedną osobę, co pozwala na zredukowanie subiektywizmu interpretacji zebranych informacji. Zasadniczą wadą omawianego

⁹ Za: K. Trawińska, *Rozmowa...*, *op. cit.*, s. 117-118.

¹⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 163-164.

¹¹ *Ibidem*, s. 164.

rozwiązania jest to, że członkowie panelu wykorzystują odmienne kryteria i standardy, jak również przykładają do nich niejednakową wagę. Bez odpowiedniego planowania i przygotowania utrudnione jest konsekwentne stosowanie kryteriów uwzględnionych w profilach osobowych. Osoby prowadzące panel często zadają serię pytań (nierzadko pogłębionych), co może utrudnić głębokie sondowanie kandydata. Ponadto gwałtowne zmiany kierunku zadawanych pytań mogą go dezorientować. Trzeba też mieć na uwadze, że każdy z członków panelu ma swojego faworyta do danego stanowiska i istnieje ryzyko chęci zdeklasowania innego kandydata.

Błędy popełniane w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej - rekruter

W ocena przydatności zawodowej kandydatów do pracy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdeterminowana jest wieloma czynnikami. Zalicza się do nich m.in. świadomość tego, czym jest wywiad rekrutacyjny, z jakich części się składa i czemu służy, wreszcie jakie modele rozmów kwalifikacyjnych można zastosować, by pozyskać istotne informacje o kandydacie pozwalające na trafną ocenę jego przydatności zawodowej. Szczególnym czynnikiem jest wiedza psychologiczna związana z mechanizmami oceny innych ludzi ze szczególnym uwzględnieniem błędów zniekształcających postrzeganie lub psychologicznych pułapek oceniania. Poniżej w syntetyczny sposób opisano kilka wybranych.

Osoba realizująca rozmowę kwalifikacyjną powinna, zgodnie z radą M. Kossowskiej, upewnić się, czy sformułowany przez nią osąd o kandydacie bazuje na analizie uzyskanych informacji, czy też jest wynikiem jej postaw, uprzedzeń i stereotypów¹². Rozmowa powinna być realizowana na fundamencie wiedzy psychologicznej dotyczącej występowania błędów w procesie oceniania ludzi. Dużą rolę przypisuje się praktycznemu wykorzystaniu wiedzy o funkcjonowaniu ukrytych teorii osobowości (UTO). Traktują one o hipotetycznych zależnościach między cechami człowieka. Każdy człowiek dysponuje subiektywnymi wyobrażeniami o tego typu związkach. Krystalizują się one w wyniku osobniczych doświadczeń w trakcie relacji interpersonalnych (ze znaczącymi osobami). Dodatkowo dysponujemy wyobrażeniami uwarunkowanymi kulturowo (nabytymi w procesie socjalizacji). Założenie, że człowiek ma jakąś cechę, determinuje nasze zachowanie wobec niego, a to z kolei warunkuje jego zachowanie (np. ładny - dobry jest traktowany przyjaźnie, a to z kolei wyzwala w nim pozytywne, „dobre” cechy). M. Kossowska, S. Jarmuż i T. Witkowski wyjaśniają mecha-

¹² E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995, s. 314-361.

nizm działania ukrytych teorii osobowości w sposób następujący: „spostzegając jakąś osobę, oceniamy ją na podstawie dwóch źródeł informacji - wiedzy o przynależności do jakiejś grupy (społecznej, zawodowej, demograficznej itp.) oraz zewnętrznej charakterystyki (wyglądu, urody itp.). Na podstawie wyrywkowych informacji przywołujemy w umyśle inne oceny, kojarzone z pierwotnym spostrzeżeniem”¹³. UTO obejmują takie mechanizmy oceny, jak: wspomniany wcześniej stereotyp, efekt pierwszeństwa, efekt halo: anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Wszystkie prowadzą do zniekształceń w odbiorze ludzi i oraz oceny ich osobowości. W kontekście omawianego tematu szczególne znaczenie ma efekt pierwszeństwa (mechanizm pierwszego wrażenia). Jego istota sprowadza się do przypisywania zbyt dużej wartości informacjom (opiniom, ocenom, wizerunkom), które docierają do człowieka jako pierwsze na temat danego obiektu. Oceny kandydatów modeluje się już na etapie analizy treści dokumentów aplikacyjnych, czyli listu motywacyjnego i CV. Zatem zanim dojdzie do bezpośredniego kontaktu osoby aspirującej na dane stanowisko z osobą selektonera (np. nazwisko kandydata, które wskazuje na jego związki z osobą znaczącą, poprzednie miejsce pracy kandydata cieszące się określoną opinią). Mechanizm ten staje się katalizatorem kolejnych błędów, wśród których wymienić należy: efekt halo, a w tym efekt anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Efekt halo to „zjawisko polegające na przypisywaniu danej osobie dalszych cech na podstawie cechy spostrzeżonej jako pierwsza. Znak (pozytywny lub negatywny) pierwszej spostrzeżonej cechy kandydata wywiera wpływ na to, czy w dalszych etapach rozmowy będziemy dostrzegli jego cechy pozytywne czy negatywne”¹⁴.

Efekt anielski (aureoli) „polega na tym, że jakaś pozytywna cecha człowieka opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe jego cechy i decyduje o sposobie, w jakim widziany jest on przez innych”¹⁵. W odniesieniu do efektu diabelskiego cecha negatywna wpływa pejoratywnie na wszystkie pozostałe i warunkuje sposób postrzegania innych. Warto dodać, że w rozmowach kwalifikacyjnych ma się do czynienia z oddziaływaniem atrakcyjności fizycznej kandydata (lub jej braku) na osobę prowadzącą wywiad. Z badań R. Cialdiniego¹⁶ wynika, że osoby atrakcyjne fizycznie identyfikuje się z takimi cechami osobowości, jak: inteligencja, uczciwość, zrównoważenie, wrażliwość, życzliwość, łatwość nawiązywania kontaktów społecznych. Wierzy się również w to, że dzięki urodzie ludzie będą odnosić większe sukcesy zawodowe.

¹³ M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 106.

¹⁴ R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

¹⁵ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.

¹⁶ *Ibidem*.

Ludziom atrakcyjnym fizycznie przypisuje się z reguły cechy pozytywne i pożądane społecznie. Jednak sposób percepcji może być również uwarunkowany negatywnymi stereotypami, np. „to, co jest piękne, jest głupie”¹⁷.

Kolejny ważny aspekt to oczekiwania osoby realizującej rozmowę kwalifikacyjną wobec kandydata. Jeżeli jego obraz, powstały na podstawie analizy treści listu motywacyjnego i CV, zbyt mocno zostanie zinterioryzowany przez osobę prowadzącą z nim później rozmowę kwalifikacyjną, to może ona być realizowana (nieświadomie) właśnie tak, by obraz ten potwierdzić (odpowiednia interpretacja wypowiedzi kandydata). Innym ważnym aspektem wymienionym przez R. Cialdiniego¹⁸ warunkującym nasilenie lub osłabienie sympatii jest podobieństwo. Mowa tutaj o tendencji do pozytywnej oceny osób podobnych, a więc skłonności polegającej na „bardziej pozytywnej ocenie osób, które są podobne do osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Podobieństwo to może być obiektywne lub być wynikiem jedynie subiektywnej oceny przeprowadzającego selekcję”¹⁹.

Nie bez znaczenia dla oceny kandydata jest również stan afektywny osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Stan emocjonalny, w tym głównie nastrój i uczucia w znaczny sposób decydują o ocenach wobec siebie, innych ludzi oraz różnych zdarzeń. Zjawisko to zostało opisane w literaturze jako infuzja afektu. „To proces, w toku którego informacje nacechowane afektywnie (pozytywnie lub negatywnie) wywierają wpływ na zachodzące u jednostki procesy poznawcze i zachowanie oraz stają się ich częścią. To znajduje swój wyraz w sądach, decyzjach i opiniach jednostki”²⁰. T. Tyszka przywołuje wyniki badań, w których stwierdzono, że osoby w dobrym nastroju „1) poświęcały więcej czasu czytaniu pozytywnych niż negatywnych opisów spostrzeganej osoby; 2) formułowały więcej ocen pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie; 3) przypominały sobie więcej informacji pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie”²¹. Dokładnie na odwrót było w odniesieniu do badanych, którzy mieli zły nastrój. Ludzie w dobrym humorze lepiej oceniają innych niż ludzie mający zły humor („różowe i czarne okulary”), ponieważ ci pierwsi zwracają uwagę na treści pozytywne, a ci drudzy - na informacje negatyw-

¹⁷ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999, s. 203.

¹⁸ B.R. Cialdini..., *op. cit.*

¹⁹ R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

²⁰ M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski..., *op. cit.*, s. 135.

²¹ T. Tyszka..., *op. cit.*, s. 43.

ne. Dla efektywnego procesu decyzyjnego najbardziej pożądanym stanem jest stan neutralny²², w praktyce życia codziennego trudny do osiągnięcia.

Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

Badanie przeprowadzono w okresie IV kwartał 2015 – I kwartał 2016 r. wśród firm szkoleniowych współpracujących z firmą konferencyjno-szkoleniową Exante z siedzibą we Wrocławiu. Zadaniem osób rekrutujących kandydatów na stanowiska trenera-szkoleniowca była ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i dalej po przeprowadzonej rozmowie kwalifikacyjnej.

Badanie składało się z dwóch etapów:

1. Rekruter oceniał dokumenty aplikacyjne kandydata przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.
2. Rekruter oceniał kandydata po przeprowadzonej z nim rozmowie kwalifikacyjnej przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.

Etap 1 i 2 realizowany był przez innych rekruterów, co pozwoliło na uzyskanie obiektywnych ocen (wyeliminowanie efektu pierwszeństwa, czyli mechanizmu pierwszego wrażenia). W rezultacie rekruterzy 2 etapu nie zapoznali się przed rozmową kwalifikacyjną z dokumentami aplikacyjnymi kandydata, a osoby oceniające dokumenty aplikacyjne nie uczestniczyły w rozmowach kwalifikacyjnych.

Firmy, które zaangażowano w badanie wyraziły zgodę na przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z maksymalnie 5 kandydatami, którzy w normalnych warunkach, w wyniku bardzo słabej oceny dokumentów aplikacyjnych, nie zostaliby zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. W rezultacie w strukturze badanej grupy znaleźli się kandydaci rokujący i nierokujący na zatrudnienie po wstępnej ocenie złożonych dokumentów aplikacyjnych na stanowisko trenera – szkoleniowca.

Udział w badaniu wzięło 12 firm szkoleniowych, które oceniały w sumie 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca. Lokalizując respondentów i liczbę ocenianych kandydatów w ujęciu wartościowym i procentowym prezentuje tabela 1.

²² K. Trawińska..., *op. cit.*, s. 107-119.

Tabela 1. Lokalizacja respondentów

Lp.	Miasto	Firmy szkoleniowe		Liczba ocenianych kandydatów	
		L	%	L	%
1	Gorzów Wielkopolski	1	8,33	3	10,00
2	Katowice	1	8,33	4	13,33
3	Koszalin	1	8,33	3	10,00
4	Kraków	1	8,33	5	16,67
5	Krynica Zdrój	1	8,33	2	6,67
6	Łódź	1	8,33	1	3,33
7	Olsztyn	1	8,33	2	6,67
8	Poznań	1	8,33	2	6,67
9	Reszów	1	8,33	2	6,67
10	Wałbrzych	1	8,33	2	6,67
11	Warszawa	1	8,33	2	6,67
12	Wrocław	1	8,33	2	6,67
Suma		12	100,00	30	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Analizy wyników badań dokonano przy wykorzystaniu testu t-Studenta o liczbie stopni swobody $n-1$ wykorzystując statystykę:

$$t = \frac{\bar{D}}{s_d} \sqrt{n}, \text{ gdzie:}$$

średnia różnica \bar{D}

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{i1} - x_{i2})}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

odchylenie standardowe różnic S_D

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

Prezentacja wyników badania

Zbadano 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca z uwagi na ocenę przez rekrutera zgodności informacji wykazanych w dokumentach aplikacyjnych i w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej z profilem kompetencyjnym wymaganym do zatrudnienia na stanowisku trenera-szkoleniowca w danej firmie. Innymi słowy, diagnozie poddano przydatność i szanse na zatrudnienie kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca poprzez analizę ocen wystawionych kandydatom w pierwszym etapie rekrutacji (na podstawie dokumentów aplikacyjnych) oraz w drugim etapie rekrutacji (na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej). Zbiorcze wyniki obserwacji prezentuje tabela 2. Ukazuje ona różnice pomiarów oraz średnią wartość tych różnic i odchylenie standardowe.

Tabela 2. Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i rozmowy kwalifikacyjnej – statystyka zbiorcza

Kandydat	Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych	Ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej	D_i	$(D_i - \bar{D})^2$
1	2	3	4	5
1.	1	4	-3	2,46
2.	2	5	-3	2,46
3.	5	5	0	2,05
4.	4	5	-1	0,19
5.	2	4	-2	0,32
6.	3	4	-1	0,19
7.	2	5	-3	2,46
8.	4	5	-1	0,19
9.	1	5	-4	6,59
10.	1	3	-2	0,32
11.	5	5	0	2,05
12.	2	5	-3	2,46
13.	1	5	-4	6,59
14.	2	1	1	5,92
15.	3	1	2	11,79

1	2	3	4	5
16.	1	4	-3	2,46
17.	5	1	4	29,52
18.	4	5	-1	0,19
19.	2	5	-3	2,46
20.	1	5	-4	6,59
21.	3	5	-2	0,32
22.	4	4	0	2,05
23.	5	5	0	2,05
24.	2	5	-3	2,46
25.	2	3	-1	0,19
26.	2	5	-3	2,46
27.	1	4	-3	2,46
28.	5	2	3	19,65
29.	4	5	-1	0,19
30.	3	5	-2	0,32
Suma	82	125	-43	119,37
$\bar{D} = (-1,433); S_d = 2,02$				
$t = 3,883 > t_{2 \cdot \alpha=0,10; s=29} = 1,699$				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2016.

Ujemna wartość średniej różnicy w próbie $\bar{D} = (-1,433)$ oznacza, że ocena kandydatów na podstawie złożonych dokumentów jest średnio rzecz biorąc niższa, niż ocena kandydatów na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej. Wartość statystyki $t = 3,883$ przewyższa wartość krytyczną, co daje podstawę do odrzucenia hipotezy o braku zależności między ocenami (co Autorka stwierdza myląc się w nie więcej niż 5 przypadkach na 100). Innymi słowy, ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej jest korzystniejsza od oceny kandydata wyłącznie na podstawie dokumentów aplikacyjnych. Tę zależność zaobserwowano w 22 na 30 analizowanych przypadków. W 4 przypadkach rekruterzy nadali taką samą ocenę na dwóch etapach postępowania rekrutacyjnego. Również w 4 przypadkach ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej była mniej korzystana, niż ta wystawiona przez rekrutera na podstawie dokumentów aplikacyjnych.

Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca. Rozmowa kwalifikacyjna jest tym etapem rekrutacji pracowniczej, który pozwala na pełną prezentację kandydata. Poprzedza ją z reguły etap wstępny, polegający na złożeniu dokumentów aplikacyjnych.

Ich pozytywna ocena skutkuje najczęściej zaproszeniem kandydata na rozmowę z rekruterem. Wyniki badań własnych pokazują, że nie zawsze selekcja kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych pozwala na pewne wyodrębnienie kandydatów najlepszych (co potwierdza wysuniętą hipotezę). Okazuje się, że 22 na 30 kandydatów, których dokumenty aplikacyjne oceniono nisko (a na potrzeby realizowanych badań mieli oni szansę uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej), uzyskało w trakcie wywiadu rekrutacyjnego wysokie i bardzo wysokie oceny. W 4 przypadkach ocena kandydata po rozmowie kwalifikacyjnej była niższa, niż ta wystawiona na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych. W 4 przypadkach była taka sama.

Podkreślenia wymaga fakt, że rozmowę kwalifikacyjną prowadzono z kandydatami aspirującymi do stanowiska, na którym umiejętność auto-prezentacji i prowadzenia merytorycznej dyskusji są warunkami obligatoryjnym. Trenerzy-szkoleniowcy na co dzień pracują z grupami szkoleniowymi lub prowadzą szkolenia indywidualne. W rezultacie zobrazowanie i udowodnienie w dokumentach aplikacyjnych posiadanych rozległych umiejętności może nastroczać pewnych trudności. Natomiast rozmowa kwalifikacyjna daje większą swobodę i możliwość zaprezentowania swoich zalet i kwalifikacji (kandydat przebywa niejako w swoim naturalnym środowisku, wchodzi w interakcje z osobą prowadzącą rozmowę kwalifikacyjną, podobnie jak czyni to w trakcie szkoleń z grupą uczestników).

Wynika z tego, że dokumenty aplikacyjne często nie są najlepszym instrumentem selekcji. Szczególnie młodzi ludzie, dopiero wchodzący na rynek pracy składają dokumenty „ubogie” w informacje o doświadczeniu zawodowym i ogólnych kwalifikacjach, czy umiejętnościach. Nie oznacza to jednak, że są to jednostki bez potencjału. Z drugiej strony, trudno sobie jednak wyobrazić przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej z setkami kandydatów aplikujących na dane stanowisko. Ciekawym rozwiązaniem, które z powodzeniem wdrożono również w warunkach polskich (np. Nokia, Grupa Eurocash, Asseco) są tzw. „szybkie randki rekrutacyjne” (ang. *Speed Recruitment*), czyli 10-15 minutowe spotkania rekrutacyjne realizowane w saski masowej. Rozmowa rekrutera z kandydatem opiera się z reguły na kilku pytaniach zgodnych z profilem stanowiskowym, na które prowadzona jest rekrutacja. W sytuacji, gdy kandydat legitymuje się minimalną wymaganą wiedzą/umiejętnościami otrzymuje tzw. *Golden Ticket*, który stanowi przepustką do kolejnego etapu, czyli standardowej rozmowy rekrutacyjnej w siedzibie danej firmy. Dopiero wynik rozmowy właściwej decyduje o zatrudnieniu.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995.
- Chełpa S., *Wywiad* [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kossowska M., S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Suchar M., *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005.
- Świerzyński R., *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000.
- Trawińska K., *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999.

Źródła internetowe

Badanie procesów rekrutacji, eSelektio, Poznań 2013,
http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf, (online: 30.07.2016).

THE INTERVIEW IN THE ASSESSMENT OF A CANDIDATE WHICH APPLIES FOR THE
POST OF COACH- TRAINER

Summary

Chapter from the point of view of the theory and practice of research discusses the direction of the impact of the interview to assess a candidate which applies for the post of coach-trainer. Recruitment employee in every company looks different, but in many cases combine the two stages: assessment of a candidate on the basis of submitted application documents and, after positive verification of compliance with the required competence profile for a given position, evaluation of the results of the interview. The primary objective of the study was to verify whether the candidates who were assessed low in the first stage, but admitted to the next stage have a chance to obtain high ratings during the interview. This was achieved thanks to a query literature and analysis of the results diagnostic survey.

Keywords: interview , recruitment , evaluation CV.