



# Narzędzie oceny kompetencji

-

## Część 3 i 4



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## TABLE OF CONTENTS

1 Wprowadzenie.....	3
2 Analiza kwestionariuszy.....	4
2.1 Analiza pierwszej sekcji.....	5
2.2 Analiza drugiej sekcji .....	5
2.3 Analiza trzeciej sekcji.....	6
2.4 Analiza czwartej sekcji.....	6
2.5 Analiza piątej sekcji.....	7
3 Rozmowa kwalifikacyjna .....	8
3.1 Przygotowanie.....	8
3.2 Wdrożenie rozmowy.....	9
3.3 Dalsze działania .....	11



## 1 Wprowadzenie

---

Po dogłębnej analizie istniejących narzędzi służących do oceny kompetencji, oceniono, że niestety żadne z nich nie spełnia w pełni potrzeb projektu REGROW. Dlatego właśnie skonstruowano nowy instrument, doskonale dopasowany do potrzeb. Ocena kompetencji zawodowych, jakie już posiadają uczestnicy, składa się z czterostopniowej procedury:

**Część 1:** samoocena kandydata poprzez wypełnienie formularza w wersji papierowej lub elektronicznej

**Część 2:** samoocena przedsiębiorstwa

**Część 3:** porównanie i analiza kwestionariuszy kandydata i pracodawcy pod kątem różnic i podobieństw

**Część 4:** rozmowa z kandydatem prowadzona przez reprezentanta firmy lub/i konsultanta

Czwarty etap oceny kompetencji składa się z dwóch samoocen: kandydata oraz zatrudniającej firmy. Te kwestionariusze samooceny są oceniane przez przedsiębiorstwo i/lub konsultanta na trzecim etapie i dzięki temu tworzą podstawę do przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej.

Samoocena obu stron i późniejsza ewaluacja powoduje, że zarówno kandydata jak i przedsiębiorstwo mają świadomość jakie kompetencje oferuje kandydat oraz jakie kompetencje są wymagane przez zatrudniające przedsiębiorstwo. W związku z tym, na czwartym etapie możliwe jest przeprowadzenie rozmowy na podstawie konkretnych informacji.

Przed rozmową kandydat otrzymuje część 1 (w całości) oraz sekcję 4 części 2 (ocena przedsiębiorstwa).



## 2 Analiza kwestionariuszy

---

Trzecią częścią procesu oceny kompetencji jest porównanie dwóch kwestionariuszy wcześniej złożonych przez kandydata oraz przedsiębiorstwo. Porównania dokonuje reprezentant firmy lub/i konsultant. Obydwa kwestionariusze skonstruowane są w taki sposób, że umożliwiają bezpośrednie porównanie sekcji 2-5. W tym celu, kwestionariusze są ułożone w sposób komplementarny, co oznacza, że ewaluacja powinna uwzględniać zarówno odpowiedzi kandydata, jak i odpowiedzi przedsiębiorstwa. W pięciu sekcjach uwzględnione są następujące tematy:

	<b>Pierwsza część (kandydat)</b>	<b>Druga część (firma)</b>
<b>Sekcja pierwsza</b>	Dane personalne	Dane dot. firmy
<b>Sekcja druga</b>	Dane zawodowe	Wymagane cechy zawodowe
<b>Sekcja trzecia</b>	Umiejętności	Wymagane kompetencje
<b>Sekcja czwarta</b>	Pogląd na przyszłość	Kultura korporacyjna
<b>Sekcja piąta</b>	Idealne miejsce pracy	Warunki miejsca pracy

Kwestionariusze celowo skonstruowane są w taki sposób, aby uniknąć przyznawania punktów w danej kategorii, dzięki czemu wynik mógłby być obliczany automatycznie dla oceny kompetencji poszczególnych kandydatów. Nie jest to test prowadzący do wyłonienia zwycięzcy. Powodem tego jest fakt, że młodzi ludzie nie do końca zawsze są świadomi swoich kompetencji, a całkowite wykorzystanie kompetencji wymaga dłuższego i szczegółowego procesu. To zazwyczaj nie pasuje wielu małym i średnim przedsiębiorstwom. Tak więc, poszczególne kompetencje formują się tylko w pierwszych latach kariery danej osoby. Dlatego właśnie wybrano drogę ukazywania tendencji i wymagań już na wczesnym etapie rekrutacji, a strony mogą przystąpić do rozmowy kwalifikacyjnej posiadając pełnię informacji o sobie nawzajem. Co więcej, celem pierwszych trzech części jest stworzenie podstawy do rozmowy kwalifikacyjnej, ale nie dostarczenie ostatecznego wyniku rekrutacji. Należy przy tym zwrócić uwagę na tendencje oraz preferencje.

Każda osoba i przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne. To dlatego właśnie celowo należy powstrzymać się od użycia nieelastycznego schematu oceny, a zamiast tego skupić się ogólnie, które części samooceny należy wziąć pod uwagę i jak odkryć w odpowiedziach to co najbardziej istotne.



## 2.1 Analiza pierwszej sekcji

---

W pierwszej sekcji samooceny kandydat udziela informacji o sobie i swoich osobistych zainteresowaniach. W samoocenie przedsiębiorstwa, pierwsza część przeznaczona jest na informacje dotyczące firmy i jej usług/produktów. W tej sekcji kandydat podaje także informacje na temat ważnych dla niego kwestii, jak również swoje kluczowe osobiste zainteresowania.

Informacje zawarte w pierwszej sekcji dają pierwsze wyobrażenie o osobie kandydata oraz o firmie. Dzięki tej sekcji można znaleźć pierwsze wspólne punkty i podobieństwa. Informacje mogą zapewnić podczas rozmowy kwalifikacyjnej dobry start.

### Co wziąć pod uwagę:

- Pytania o preferencje, zainteresowania i hobby dają przedsiębiorstwu pierwszy obraz kandydata. Początkowe porównanie z potencjalnym przyszłym miejscem pracy i obszarami działalności przedsiębiorstwa może ukazać, czy istnieje zainteresowanie kandydata danym zawodem.
- Dla prowadzącego rozmowę pierwsza sekcja kwestionariusza samooceny kandydata jest także praktycznym narzędziem pomagającym w otwarciu rozmowy.

Przed rozmową kwalifikacyjną należy przesłać kandydatowi pierwszą sekcję drugiej części (opis przedsiębiorstwa).

## 2.2 Analiza drugiej sekcji

---

Druga sekcja oceny kompetencji zajmuje się informacjami dotyczącymi zawodu i wykształcenia, praktyk, doświadczenia zawodowego i umiejętności językowych. Ta sekcja jest prawie identyczna w części pierwszej i drugiej, za wyjątkiem punktu dot. praktyk.

Druga sekcja pomaga pracodawcy w łatwej ocenie tego, czy kandydat posiada wymagane kwalifikacje formalne: poziom wykształcenia, doświadczenie i języki.

Informacje z sekcji drugiej kwestionariusza samooceny przedsiębiorstwa nie są przeznaczone dla kandydata.

### Na co zwrócić uwagę:

- Porównać wymagane i podane przez kandydata kwalifikacje i wynotować różnice.



- Sprawdzić, jak różnice wpływają na najważniejsze kryteria.

### 2.3 Analiza trzeciej sekcji

---

W tej sekcji samooceny są porównywane umiejętności (ze strony kandydata) z wymaganymi cechami kandydata (ze strony przedsiębiorstwa). Każdy podpunkt określający umiejętności kandydata odpowiada wymaganym cechom kandydata w przedsiębiorstwie, np.:

“Jestem dobry w wyznaczaniu kierunków” odpowiada na “przywództwo”

“Krytyka pomaga mi się poprawić” odpowiada na “otwarty na krytykę”

Nie ma automatycznego porównywania lub kalkulacji wyników, ponieważ każdy pracodawca musi zdecydować sam jak ważne są dla niego poszczególne umiejętności. Podobieństwa i różnice mogą dać wskazówki, jak podejść do rozmowy z kandydatem.

#### **Na co uważać:**

- Najpierw zdecyduj, jakie umiejętności są dla Ciebie najważniejsze w związku ze stanowiskiem, na które rekrutujesz.
- Szukaj największych różnic i pracuj nad nimi w dalszej części rozmowy.
- Weź pod uwagę, że jest to samoocena. Małe różnice mogą nie grać większej roli, ale mogą być interesującym tematem do analizowania podczas rozmowy.
- Skromni kandydaci mogą oceniać sami siebie w samoocenie niżej, a kandydaci, którzy są ekstrawertykami mogą natomiast mieć zawyżoną samoocenę.

### 2.4 Analiza czwartej sekcji

---

W tej sekcji ocena kandydata może dać wyobrażenie co do jego przyszłości, a przedsiębiorstwo podaje informację o kulturze korporacyjnej. Ponieważ sekcja samooceny przedsiębiorstwa dotycząca kultury korporacyjnej powinna być przedstawiona kandydatowi, powinna być rozumiana jako ta część, która służy „zareklamowaniu” przedsiębiorstwa kandydatowi.

Kandydat ma możliwość przedstawienia informacji o swoich życzeniach i pragnieniach na przyszłość i w dalszym rozumieniu – określenia swoich zainteresowania. Ta informacja jest niezwykle cenna dla przedsiębiorstwa, ponieważ jest pierwszym sygnałem tego, czy kandydat będzie nadawał się na dane stanowisko pracy w dłuższej perspektywie czasowej.



### **Na co uważać:**

- Wykorzystać okazję, aby dobrze zrozumieć pragnienia kandydatów i życzenia względem zawodu i miejsca pracy. Ta sekcja jest szczególnie interesująca do przedyskutowania z kandydatem podczas rozmowy kwalifikacyjnej.
- Najlepszy pracownik identyfikuje się z kulturą korporacyjną, wartościami przedsiębiorstwa i celem biznesowym. Szukaj dobrego dopasowania, aby osiągnąć długotrwale dobre relacje z pracownikiem.

## **2.5 Analiza piątej sekcji**

---

W ostatniej części samooceny ma miejsce porównanie pomiędzy żądanymi warunkami pracy (ze strony kandydata) oraz aktualnymi warunkami pracy (ze strony przedsiębiorstwa). Preferencje indywidualne dotyczące warunków pracy są niezwykle ważne dla kandydatów. Szczególnie wykwalifikowani pracownicy i pracownicy z młodszego pokolenia są świadomi warunków pracy i konkurencji pomiędzy pracodawcami w zakresie tworzenia dobrych warunków pracy.

Ocean warunków pracy jest korzystna dla przedsiębiorstwa ze względu na dwa aspekty:

- 1) Znalezienie kandydata, którego preferencje najlepiej dopasowują się do warunków pracy w danym przedsiębiorstwie.
- 2) Zidentyfikowanie preferencji kandydata dot. warunków pracy. Po analizie 20 kandydatów można określić wzór tego, czego potrzebują kandydaci z twojego regionu w miejscu pracy.

### **Na co uważać:**

- Sprawdź, czy możesz zaadaptować miejsce pracy, jeśli często pojawiają się duże różnice pomiędzy preferencjami kandydatów a ofertą przedsiębiorstwa.
- W przypadku, gdy kandydat zdaje się pasować do Twojego przedsiębiorstwa, spróbuj dostosować miejsce pracy tak, aby zachęcić kandydata do pracy dla Ciebie.
- Jeśli preferencje kandydata i oferta przedsiębiorstwa często są rozbieżna, może być to znak tego, że występuje brak równowagi w oferowanym przez Ciebie miejscu pracy, również w stosunku do obecnych pracowników.



## 3 Rozmowa kwalifikacyjna

---

Rozmowa kwalifikacyjna jest ostatnim etapem oceny kompetencji i procesu zatrudniania. W tej części podejmowana jest ostateczna decyzja o zaoferowaniu umowy o pracę. Jednak również, kandydat decyduje o tym czy chce pracować dla przedsiębiorstwa, czy też nie. Aby przeprowadzić owocną rozmowę, należy wziąć pod uwagę informacje zawarte w pierwszych trzech częściach.

Najprawdopodobniej kandydat napisał i rozesłał wiele aplikacji i szczególnie, jeśli jest dobry, otrzyma więcej niż jedno zaproszenie na rozmowę rekrutacyjną. Informacje zebrane o umiejętnościach kandydata, profile i życzeniach w poprzednich trzech etapach mogą być czymś, czego inne przedsiębiorstwa nie wiedzą o kandydacie. Dlatego celem osoby prowadzącej rozmowę powinno być jak najlepsze wykorzystanie i dopasowanie tych informacji. Brak świadomości o odpowiedziach kandydata może powodować jego gwałtowną reakcję, jeśli poczuje, że nie jest brany na poważnie. Dobre przygotowanie dla obu stron jest kluczem do udanej rozmowy.

Struktura i procedura rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatami po dokonaniu samooceny i metodologiczne podejście do rozmowy będą musiały być dostosowane przez prowadzących do ograniczeń personalnych, organizacyjnych i czasowych, jak również do innych możliwości i warunków ramowych przedsiębiorstwa. Nie można wytyczyć w tym zakresie sztywnych zasad czy też wiążących wskazówek.

Pomimo tego, niektórych informacji dotyczących procedur i podejścia metodologicznego można używać jako praktycznego drogowskazu. Jednak sekwencja następującego procesowania informacji może także być zmieniona w zależności od indywidualnego przypadku. Modyfikacje lub zmiany tego „drogowskazu”, który wskazuje drogę do osiągnięcia celu podczas rozmowy, także są możliwe.

### 3.1 Przygotowanie

---

Dobre i profesjonalne przygotowanie rozmowy jest kluczem do osiągnięcia ostatecznego celu, jakim jest zatrudnienie nowego pracownika. Poniższe instrukcje mogą być pomocne we wdrożeniu rozmowy kwalifikacyjnej:

- Prowadzący powinien dokładnie przejrzeć i przeanalizować CV, samoocenę (pierwszą część) i wyniki analizy (trzecią część) zanim przystąpi do rozmowy.
  - Na podstawie dokumentów sformułować pytania.





- Kandydatowi należy udzielić dostatecznie dużo czasu na przygotowanie, aby zapoznał się z pierwszą i czwartą sekcją kwestionariusza samooceny przedsiębiorstwa.
- Określić które działy, którzy specjaliści, managerowie czy pracownicy powinni być włączeni w rozmowę.
- Stworzyć indywidualne wskazówki dotyczące prowadzenia rozmowy i udostępnienie ich zainteresowanym stronom z wyprzedzeniem.
- Określić jak i przez kogo będą podejmowane decyzje podczas procesu rekrutacji.
- Określić czy będzie jedna czy też więcej etapów selekcji w procesie rekrutacji.
- Można także przygotować krótkie zadanie, które kandydat ma rozwiązać podczas rozmowy rekrutacyjnej.

#### Organizacja

Należy także zwrócić uwagę na niektóre aspekty organizacyjne:

- Zapewnić dobre przyjęcie kandydata. Miłe powitanie jest ważnym elementem rzutującym na pierwsze wrażenie, jakie wyrabia sobie kandydat.
- Przygotować pomieszczenie na przeprowadzenie rozmowy. Ustawić stoły w przyjazny dla kandydata sposób i przygotować wodę lub kawę.
- Zapewnić dostatecznie dużo czasu na rozmów. Kandydat nie powinien napotykać następnego kandydata w korytarzu, a prowadzący nie powinien być pod presją czasu np. z powodu następnych spotkań.

### 3.2 Wdrożenie rozmowy

---

Jeśli przeprowadzasz rozmowę kwalifikacyjną, powinieneś także być w stanie ją moderować. Oznacza to w szczególności zadawanie znaczących pytań i przedstawianie przedsiębiorstwa jako autentycznej i godnej zaufania instytucji.

Żeby rozmowa kwalifikacyjna zakończyła się sukcesem, zaleca się przygotowanie z wyprzedzeniem indywidualnych wytycznych zawierających następujące treści.



### 1) Smalltalk

Smalltalk jest wprowadzeniem do ustrukturyzowanej rozmowy. Po krótkim powitaniu następuje przedstawienie prowadzących. Potem informacje o hobby i zainteresowaniach z sekcji pierwszej ankiety samooceny kandydata mogą służyć stworzeniu znacznie bardziej interesującego wprowadzenia, niż przykładowo pytanie o podróże. Na końcu tej części powinno się przedstawić zwięzły plan rozmowy.

### 2) Prezentacja kandydata

Ta część jest przewidziana dla kandydata – na przedstawienie się. Możesz zadawać pytania otwarte jak np. „Powiedz proszę coś o sobie” lub pytania nawiązujące do umiejętności wymaganych na danym stanowisku pracy np. „Dlaczego zdecydowałeś się aplikować na to stanowisko?”, „Dlaczego chcesz u nas pracować?”, „Dlaczego powinniśmy Cię zatrudnić?”. Pytania otwarte powodują, że kandydat nie może odpowiadać na nie jedynie „tak” lub „nie”.

Zapamiętaj: etap poznawania jest etapem dla kandydata. Jako pracodawca nie powinieneś ingerować znacząco w tę część, Twoje działania (pytania, interakcja) powinny być raczej źródłem inspiracji dla kandydata.

### 3) Przedstawienie stanowiska i umiejętności

W tej części rozmowy jako pierwsze przedstawione zostaje przedsiębiorstwo. Prowadzący objaśnia szczegóły dotyczące otwartego stanowiska pracy i dostarcza niezbędnych informacji o tym, czego oczekuje się od przyszłego pracownika.

Po przedstawieniu kandydata i zaprezentowaniu miejsca pracy, może nastąpić głębsza dyskusja na temat wymagań pracodawcy i umiejętności pracownika. Wyniki analizy drugiej i trzeciej części samooceny są tu szczególnie pomocne. W ten sposób można przedyskutować pasujące i niepasujące kompetencje i doprecyzować pytania sformułowane na podstawie wcześniejszej analizy.

### 4) Prezentacja przedsiębiorstwa w warunków pracy

Następnie należy podczas rozmowy zawrzeć część dotyczącą prezentacji przedsiębiorstwa, jego kultury, jak również przedstawienia warunków pracy. Weź pod uwagę, że kandydat już otrzymał część o kulturze korporacyjnej. Przeznacz trochę czasu na zadanie pytań nawiązujących do kultury przedsiębiorstwa i profilu kandydata. Potem można przejść do



rozmowy na temat warunków pracy. Ten właśnie czas może pomóc pracodawcy lepiej zrozumieć dlaczego kandydat ma kilka preferencji i co przedsiębiorstwo może zrobić, aby spełnić oczekiwania kandydata.

**W związku z tym poinformuj kandydata o warunkach pracy takich jak np.:**

- wynagrodzenie
- (elastyczne) godziny pracy
- ustalenia urlopowe
- benefits/dodatki
- ...

**5) Otarta dyskusja i pytania:** w tej części prowadzący może nawiązywać do życzeń oraz celów zawodowych i osobistych kandydata. Powiedz mu w jaki sposób może spełnić swoje cele pracując na stanowisku, na które aplikuje i w jaki sposób przedsiębiorstwo zapewni mu odpowiednie środowisko. Aż do końca rozmowy kandydat ma możliwość zadawania pytań. Pytania ukazują zainteresowanie i są znakiem tego, że kandydat uważnie i aktywnie słuchał prowadzącego. Im bardziej szczegółowe są pytania, tym lepiej.

**6) Zakończenie:**

Jak tylko wszystkie pytania zostaną wyjaśnione, koniecznie należy podziękować kandydatowi na koniec rozmowy i wyjaśnić dalsze kroki:

- Czy nastąpi jeszcze jedna rozmowa?
- Kiedy kandydat otrzyma odpowiedź?
- Do kogo może zwracać się w przypadku pytań?
- W jaki sposób kandydat może uregulować koszty podróży?

### 3.3 Dalsze działania

---

Po przeprowadzeniu wszystkich rozmów następuje wybór właściwego kandydata. Wybór będzie dla Ciebie łatwiejszy, jeśli dokumentowałeś przebieg rozmów. Dlatego zaleca się zrobienie podczas rozmowy notatek co najmniej w formie krótkich list z punktami odnośnie każdego kandydata. Bardzo ważne: powinieneś trzymać się tych ustaleń, których dokonaliście podczas rozmowy. Dotyczy to w szczególności nakreślonych ram. Niezwłocznie poinformuj wszystkich kandydatów



o swojej decyzji. Oznacza to, że zgodnie z ustaleniami, poza poinformowaniem wybranego kandydata i przedstawieniu mu oferty pracy, powinieneś także przesłać informacje z odmowami do pozostałych kandydatów tak szybko jak to możliwe.

Jeśli następują jakiegokolwiek opóźnienia w procesie decyzyjnym, poinformuj o tym natychmiast kandydatów. Otwarta i wartościowa komunikacja ma decydujący wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa.