

Rozmowa kwalifikacyjna spoza podręcznika

Istnieje wiele poradników dla kandydatów na temat przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej. Istnieje też wiele podręczników dla specjalistów HR i menedżerów o tym, jak takie rozmowy przeprowadzać. Większość z tych, zresztą pożytecznych, książek, skupia się raczej na tym jak powinno być niż na tym jak jest. Praktyka rozmów kwalifikacyjnych jest bardzo rozległa i z natury rzeczy słabo zbadana. W Polsce istnieje zarejestrowanych ponad 3000 podmiotów gospodarczych, które jako jedną z działalności wymienia rekrutację personelu. Przyjmijmy, że połowa tych firm rzeczywiście w mniejszym lub większym stopniu rzeczywiście zajmuje się rekrutacją. I przyjmijmy, że każdego dnia odbywa się w nich 5 rozmów. To oznacza, że jeśli czytasz ten tekst w dniu roboczym, to dzisiaj odbywa się w Polsce 7500 rozmów kwalifikacyjnych w samych tylko firmach rekrutacyjnych. Jeśli dodać rozmowy przeprowadzane w firmach produkcyjnych, handlowych, usługowych, urzędach i instytucjach to można założyć, że każdego dnia przeprowadza się dziesiątki tysięcy takich rozmów. Tak obszerne zjawisko nie jest łatwe do zbadania i opisanie. Poniżej znajdują się najważniejsze poza podręcznikowe spostrzeżenia z praktyki konsultantów DBM, które pomogą lepiej zrozumieć naturę tych rozmów.

Rozmowy znaczące i mniej znaczące

Tak, jak CV jest paszportem do rozmowy, tak rozmowa jest z reguły paszportem do negocjacji warunków umowy o pracę. Jednak nie zawsze tak jest. Pewna grupa rozmów kwalifikacyjnych to rozmowy o charakterze czystej formalności lub o charakterze wręcz ceremonialnym, a ich wynik jest, z różnych przyczyn, z góry przesądzony. Nie zawsze jest to wynik negatywny. Jeśli mamy szczęście być jedynym sensownym kandydatem wobec pilnej potrzeby kadrowej firmy, to taka rozmowa ma służyć uzasadnieniu, że nasza kandydatura spełnia oczekiwania i trzeba się bardzo starać, żeby nie dostać oferty. Posiadanie wpływowego promotora wewnątrz lub na zewnątrz firmy często (i to nie tylko przy okazji rekrutowania na stanowiska 'polityczne') przesądza o sukcesie kandydata. Oczywiście, jeżeli to inny kandydat jest w jednej z tych szczęśliwych sytuacji, nasz wynik będzie negatywny niezależnie od starań. Byłoby grubą przesadą twierdzić, że większość, to właśnie takie, których wynik jest znany – jak to często wydaje się rozgoryczonym kandydatom, którzy często słyszą „nie”. Niemniej każdy kandydat, który przeszedł w życiu kilkanaście procesów rekrutacyjnych na pewno uczestniczył w przynajmniej jednej takiej mniej znaczącej rozmowie. Mniej znaczącej, jednak niekoniecznie nieważnej. Każdy kontakt, każda możliwość opowiedzenia o swoich osiągnięciach i aspiracjach jest cenna. Nawet jeśli tym razem nie mamy szans na powodzenie, ale nasza prezentacja zostanie dobrze zapamiętana, może to zaowocować dobrą ofertą w przyszłości.

Rozmowy intuicjonistów i profesjonalistów

Większość poradników dotyczących przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej zakłada, że rozmówcą kandydata jest przygotowany fachowo profesjonalista. Do grupy profesjonalistów należy w tym przypadku zaliczyć konsultantów firm rekrutacyjnych i executive search oraz pracowników działów HR różnych szczebli. Osoby te przeprowadzają nieraz kilkanaście i więcej rozmów kwalifikacyjnych w tygodniu a ich głównym zadaniem jest najczęściej ustalenie, w jakim stopniu profil kompetencyjny i osobowościowy kandydata pasuje do oczekiwań związanych z konkretnym stanowiskiem. Często z powodu dużej seryjności swoich działań profesjonaliści koncentrują się raczej na tym co nie pasuje, o czym będzie mowa w kolejnej części tego artykułu. Tak czy inaczej, są to osoby przygotowane do przeprowadzenia rozmowy mającej na celu w miarę zobiektywizowaną ocenę potencjału kandydata. Stosują różne narzędzia, w tym tzw. testy, mają swoje ulubione pytania, potrafią, lepiej lub gorzej, stworzyć strukturę rozmowy dającej poczucie profesjonalizmu. Nie znaczy to, że nie popełniają pomyłek lub nie zdarza im się kierować się wrażeniami – stopień ich profesjonalizmu, jak to w życiu, nie zawsze jest taki sam. Niemniej można przyjąć, że rozmowa z profesjonalistą będzie miała przewidywalny, stonowany przebieg i będzie toczyć się głównie wokół osiągnięć, kompetencji i aspiracji zawodowych. *[Sposoby odpowiedzi na pytania w takich rozmowach Klienci DBM znajdą na swoim portalu po wpisaniu hasła przekazanego przez DBM].*


Inaczej jest w przypadku ludzi kierujących się intuicją do których zaliczamy zdecydowaną większość menedżerów i liderów, którzy przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne rzadko, najczęściej przy okazji doboru kandydata do swojego działu lub firmy, co przecież nie zdarza się codziennie. Rozmowy z takimi osobami są mniej przewidywalne. Mogą pojawiać się w nich zarówno osobiste wątki jak i pytania odbierane jako dziwaczne zadania, będące potem tematami na forach internetowych, których profesjonaliści z zasady unikają. Właściwie jedyną regułą, o której warto pamiętać jest to, że intuicjoniści lubią jak potrafimy wykazać się znajomością ich firmy i branży. I to raczej faktów o pozytywnym lub neutralnym wydźwięku. Pospolitą pułapką, w którą wpadają kandydaci podczas takich rozmów, jest zagalopowanie się w teoriach i spekulacjach na temat tego, co w firmie lub dziale należałoby zrobić. Trudno w takich sytuacjach uniknąć wrażenia 'wymądrzania się', a właśnie wymądrzanie się jest tym, czego intuicjoniści u kandydatów nie lubią najbardziej. Lider/intuicjonista jest o tyle wymagającym (choć często bardzo interesującym) partnerem w rozmowie, że stosowane przez nich kryteria oceny kandydatów mają bardzo indywidualny charakter, nie zawsze łatwy do zdiagnozowania nawet przez dobrze przygotowanego kandydata. Dobrym pomysłem jest próba dowiedzenia się np. poprzez portale społecznościowe lub kontakty osobiste z jaką osobą będziemy rozmawiać. Mimo, że większość intuicjonistów jest przekonana, że mają „nosa”

do ludzi i że w niektórych przypadkach prawdopodobnie tak jest, należy jednak uznać, że szczęśliwie dla firm, liderzy spotykają się najczęściej z kandydatami o kompetencjach sprawdzonych już uprzednio przez profesjonalistów.

Rozmowy selekcyjne i skupione na uzgodnieniach

Rzadko opisywaną w literaturze i z niechęcią przyznaną przez profesjonalistów cechą większości procesów rekrutacyjnych jest ich w gruncie rzeczy negatywny charakter. Polega to na tym, że w praktyce rekrutacja, przynajmniej do finału polega raczej na odrzucaniu kandydatów, którzy nie pasują niż dobieraniu tych, co pasują. W pewnym sensie wychodzi na to samo, gdyż kandydat, w którym najmniej „przeszkadza” jest na ogół rzeczywiście najbardziej pasującym. Jednak ma to spore znaczenie dla techniki przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej. W dużej mierze te przygotowania powinny przebiegać pod hasłem „jak nie odpaść” raczej niż „jak wygrać” – logiczne zakładając, że ostatecznie wygrywa właśnie ten, który nie odpada. Sztuka dobrej autoprezentacji to zatem przede wszystkim sztuka doboru słów i unikanie mówienia za dużo. Oczywiście zdarza się (zwłaszcza w rozmowach z intuicjonistami, opisanymi wyżej), że jakąś spontaniczną wypowiedzią kandydat trafi do serca rozmówcy i przekona go do siebie. Częściej jednak jest odwrotnie: nieprzemyślana wypowiedź powoduje, że kandydat odpada. Tym, którzy w tym miejscu zaprotestują, że promujemy „wyuczanie się” kandydatów, ze szkodą dla naturalnej spontaniczności, przypominamy, że to samo robią wszyscy, którzy chcą być skuteczni w jakimkolwiek wymiarze społecznej czy zawodowej aktywności mającej na celu przekonanie kogoś do czegoś. Politycy skrupulatnie przygotowują swoje przemówienia i konferencje lub zatrudniają fachowców - biada temu, u którego prasa znajdzie jakiś lapsus, choćby niewinny. Menedżerowie i liderzy w firmach pracowicie ślęczą całymi nocami nad prezentacjami, które mają przedstawić na posiedzeniach zarządów czy spotkaniach z załogą - „świetna prezentacja” jest jednym najbardziej pożądanym komplementów korporacyjnych, a dla odmiany każdą niezręczną wypowiedź menedżera przytacza się miesiącami. Dlaczego zatem kandydaci mają być mniej profesjonalni, zwłaszcza jeśli kandydują na stanowiska, na których będzie się wymagać umiejętności profesjonalnej komunikacji?

Łatwiej uniknąć błędów komunikacyjnych i powiedzenia czegoś niepotrzebnego jeśli bierzemy udział w rozmowie kwalifikacyjnej opartej na zasadzie uzgodnienia, co w profilu kandydata pasuje do profilu stanowiska. Doświadczeni i dojrzały rekruterzy zaczynają wówczas od przekazania głównych oczekiwań wobec stanowiska, a następnie proponują rozmowę wprost na temat faktów z życiorysu zawodowego kandydata, które potwierdzają, że kandydat te oczekiwania spełnia. W dużym uproszczeniu, do dalszych etapów przechodzi ten kandydat, który potrafi wykazać się największą liczbą takich faktów (popartych referencjami) i którego motywacja oraz



oczekiwania zostaną uznane za odpowiadające firmie. Ten typ rozmowy wydaje się występować rzadziej, choć nie ma powodu, aby kandydat sam nie spróbował zaproponować takiej konwencji. Przygotowanie do takiej rozmowy to przede wszystkim dobra znajomość swoich osiągnięć zawodowych i rozumienia na jakie kompetencje mogą się one przekładać. Jeżeli czegoś należy unikać w takim przypadku to chwalenia się rzeczami ważnymi, ale nie mającymi związku z oczekiwaniami firmy. *[Więcej o autoprezentacji Klienci DBM znajdą na swoim portalu po wpisaniu hasła przekazanego przez DBM]*