

Miesięcznik Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 23 I NUMER 1 | STYCZEŃ 2026 • 7 STYCZNIA 2026



W N U M E R Z E :

Ubezpieczenia OC

HR: nowa rola i nowe wyzwania

Zarządzanie ryzykiem / Ubezpieczenia na życie / Nadużycia



KAMILA JANKOWSKA
dyrektor Departamentu HR i Szkoleń CUK

Rekrutacja to strategiczny wybór. Jak podjąć go właściwie?

Rozwijając biznes w ubezpieczeniach, prędzej czy później każdy przedsiębiorca staje przed tym samym wyzwaniem: ewolucją firmy, która naturalnie pociąga za sobą potrzebę wsparcia, nowych kompetencji i kolejnych rąk do pracy. Wzrost oznacza zmianę – a zmiana wymaga ludzi. – **KAMILA JANKOWSKA**

Ponad dwie dekady pracy pozwoliły zebrać ogromne doświadczenie i wypracować rozwiązania, które dziś procentują zarówno skutecznymi rekrutacjami, jak i rozwojem menedżerów odpowiedzialnych za budowanie zespołów. Dziś prowadzimy ponad 200 rekrutacji rocznie w całej Polsce, to menedżerowie o różnych stylach zarządzania i partnerzy, których wspieramy w pełnych procesach lub wybranych elementach budowania zespołów.

Lata doświadczeń skłoniły mnie do napisania tego tekstu – nie jako poradnika idealnego, ale próby uporządkowania najważniejszych obserwacji, które mogą pomóc każdemu, kto tworzy lub rozwija swój biznes ubezpieczeniowy.

REKRUTACJA – PO CO NAM WŁAŚCIWIE PRACOWNIK?

Decyzja o zatrudnieniu pierwszej osoby to dla przedsiębiorcy moment przełomowy. To jak przekroczenie Rubikonu – po drugiej stronie zaczyna się inny etap biznesu. Nic więc dziwnego, że wielu właścicieli firm długo się waha. Do tej pory wszystko mieli pod kontrolą, prowadzili jednoosobową działalność, dopinali każdą sprawę samodzielnie. Delegowanie oznacza oddanie części odpowiedzialności – naturalne jest więc, że budzi to obawy.

Kiedy jednak spojrzymy na historię każdej rozwijającej się firmy, moment zatrudnienia pierwszego pracownika jest zawsze punktem zwrotnym. Bez tego nie da się zwiększyć skali działania, poprawić stabilności czy zadbać o jakość obsługi klienta. Samemu można wiele, ale nie wszystko. W pewnym momencie przedsiębiorca zaczyna płacić cenę za to, że nie ma czasu – ani na rozmowę z klientem, ani na strategię, ani nawet na urlop. A to prosta droga do utraty zarówno energii, jak i klientów.

Klient, któremu poświęcamy zbyt mało uwagi, pójdzie tam, gdzie ją dostanie. Placówka zamknięta z powodu choroby czy urlopu to zawsze ryzyko, że przejdzie do konkurencji. Zatrudnienie pracownika otwiera nowe możliwości: nasz biznes może działać stabilnie, reagować szybciej, a my zyskujemy czas na pracę strategiczną.

Ryzyko oczywiście istnieje – niewłaściwa osoba może zaszkodzić marce, na którą pracowałeś latami. Ale to właśnie dlatego warto wiedzieć, jak wybierać właściwych ludzi.

JAK WYBRAĆ ODPOWIEDNIH PRACOWNIKÓW?

Pierwszy krok jest zaskakująco trudny: dokładnie ustalić, kogo szukamy. Większość błędów w rekrutacji zaczyna się od tego, że oczekiwania są zbyt ogólne albo przeciwnie – tak szczegółowe, że nikt im nie sprosta.

Nie szukamy osoby „idealnej”. Szukamy osoby „wystarczająco dobrej”, która spełnia kluczowe kryteria. Jeśli lista życzeń ma więcej niż pięć punktów, to sygnał ostrzegawczy. Kandydat, który spełnia 5 na 9 kryteriów, ale akurat nie spełnia trzech najważniejszych, nie będzie dobrym wyborem. Dlatego polecam wybór trzech–czterech absolutnie kluczowych obszarów, bez których nie zatrudnimy. Podobnie z kompetencjami – podczas rozmowy i tak nie sprawdzimy więcej niż czterech. Lepiej zrobić to porządnie niż liczyć na intuicję.

O CO PYTAĆ NA ROZMOWIE?

Przede wszystkim – mieć przygotowany plan. Dla każdego obszaru kompetencji warto stworzyć zestaw pytań, a odpowiedzi notować, żeby nie ulec pułapkom własnego osądu. Rozmowa to emocje, czasem sympatia, czasem presja czasu – notatki zabezpieczają nas przed decyzją pod wpływem „chemii”, która nie zawsze ma coś wspólnego z efektywnością.

CZEGO UNIKAĆ?

Na pewno pytań sugerujących: „Jest pani pracowitą i zaangażowaną osobą, prawda?” Takie pytanie nie daje żadnej wiedzy. A jednak wielu menedżerów zadaje je automatycznie – bo chce usłyszeć potwierdzenie, że kandydat „pasuje”. Z ostrożnością stosujemy również pytania wyboru, które dają 50/50: „Woli pani ubezpieczenia majątkowe czy życiowe?” To nie rozmowa kwalifikacyjna, tylko zgadywanka.

ZAMIAST HIPOTETYCZNYCH – PYTANIA O DOŚWIADCZENIA

Warto zauważyć, że każda firma, która dba o employer branding, powinna unikać pytań choćby potencjalnie ryzykownych. Dobrze przeprowadzona rozmowa rekrutacyjna pokazuje kulturę organizacyjną, profesjonalizm i szacunek do kandydata. Nawet jedno złe zadane pytanie może sprawić, że proces będzie postrzegany jako niekomfortowy, a kandydat rozważy wycofanie się z rekrutacji lub odmówi przyjęcia oferty.

Praktyka wielu organizacji pokazuje, że najlepszym sposobem na unikanie kontrowersyjnych pytań jest skupienie się na kompetencjach – zarówno twardych, jak i miękkich. Zamiast pytać o to, ile czasu kandydat spędził w poprzedniej pracy, lepiej zapytać: „Jak radził(a) sobie Pan/Pani z wyjątkowo intensywnymi okresami w poprzednim miejscu pracy?”. Zamiast pytać o sytuację rodzinną – „Czy są jakieś ograniczenia czasowe, które powinniśmy wziąć pod uwagę przy planowaniu grafiku?”. Takie pytania nie naruszają prywatności, a jednocześnie dają firmie dokładnie te informacje, których potrzebuje.

Istotne jest również, aby w procesie rekrutacyjnym zadawać pytania, które są rzeczywiście związane z przyszłymi obowiązkami. Kandydaci często narzekają na pytania, które nie mają żadnego sensu w kontekście pracy, np.: „Gdyby był(a) Pan/Pani zwierzęciem, to jakim?”. Choć takie pytania mogą wydawać się zabawne, wiele osób odbiera je jako nieprofesjonalne i pozbawione realnej wartości. W dodatku mogą działać stresująco – kandydat zamiast skupić się na meritum, zastanawia się, czy odpowiedź jest „właściwa”.

Ryzykowne jest pytanie: „Co by pani zrobiła, gdyby...?” Ludzie mają tendencję do idealizowania siebie w sytuacjach hipotetycznych. Książkowym przykładem jest historia Lorda Jima – człowieka, który uważał się za honorowego i odważnego, aż do momentu, gdy tonący statek sprawił, że uciekł jako pierwszy. Jego wcześniejsze deklaracje nijak miały się do realnych zachowań.

Dlatego warto szukać schematów działania z przeszłości. Nie muszą to być doświadczenia zawodowe – czasem wystarczy przykład z życia. Jeśli ktoś mówi, że często organizuje wyjazdy ze znajomymi, zapytajmy:

- Kto zwykle inicjuje takie wyjazdy?
- Jak planujecie logistykę?
- Co robisz, kiedy coś idzie nie tak?
- Jak wyglądała ostatnia sytuacja, w której trzeba było coś zorganizować na szybko?

Dobrze sprawdza się tu metoda STAR (sytuacja, zadanie, działanie, rezultat). Schematy zachowań są przenoszone z jednego obszaru życia na drugi – to świetny predyktor zawodowy.

SPECYFIKA SPRZEDAŻY I UBEZPIECZEŃ

Branża ubezpieczeniowa jest wymagająca, bo nie sprzedajemy sukienki czy telefonu, ale produkt, który wymaga dużej wiedzy, precyzji i odpowiedzialności. Dlatego warto sprawdzić:

- jak kandydat uczy się nowych informacji,
- jak radzi sobie z językiem branżowym,
- czy potrafi zachować dokładność mimo presji czasu.

W sprzedaży liczą się także odruchy: umiejętność prowadzenia rozmowy, słuchanie, kluczowe pytania, naturalna potrzeba domknięcia procesu. Tego można nauczyć, ale warto zobaczyć, z czym kandydat zaczyna.

REKRUTACJA TO TAKŻE SPRZEDAŻ – NASZEJ OFERTY PRACY

Rekrutacja nie jest jednostronna. To proces, w którym obie strony wybierają. Kandydat ocenia nas równie uważnie, jak my jego.

Nasza prezentacja zaczyna się od ogłoszenia, dlatego o ogłoszeniu o pracę nie kopiujemy innych, ale pokazujemy mocne strony naszej oferty. W ostatnich latach królem benefitów są szkolenia – a tych w naszej branży zawsze jest dużo, dlatego warto to podkreślić. Jeśli decydujemy się na osobę bez doświadczenia w branży, napiszmy, że nauczymy od zera i że zdobędzie nowy zawód.

Badania Glassdoor pokazują, że **86% kandydatów podejmuje decyzję o aplikowaniu pod wpływem opinii o firmie**. To sygnał: kandydaci są jak klienci. Mogą nas docenić – albo wystawić negatywną opinię, która będzie krążyła w sieci latami.

Z kolei raport CareerPlug wskazuje, że 53% kandydatów miało negatywne doświadczenia rekrutacyjne, a ponad połowa z nich z tego powodu odrzuciła ofertę pracy. Jeszcze mocniejszy jest wynik badania iCIMS: aż 95% kandydatów uważa, że to, jak są traktowani podczas rekrutacji, odzwierciedla sposób, w jaki firma działa na co dzień.

Dlatego:

- odpowiadamy szybko,
- dotrzymujemy obietnic,
- bądźmy konkretni,
- traktujmy rozmowę jak dialog, a nie przesłuchanie,
- dajmy przestrzeń na pytania kandydata.

Nie można zapominać, że rekrutacja to proces dwustronny. Kandydat również podejmuje decyzję – o firmie, atmosferze, zasadach współpracy. Jeśli proces jest prowadzony profesjonalnie, kandydat czuje się traktowany uczciwie, ma przestrzeń do zadawania pytań i wyrażania wątpliwości. Natomiast jeśli pojawiają się pytania nie na miejscu – zbyt osobiste, niedoprecyzowane lub stawiające go w niezręcznej sytuacji – buduje to barierę i poczucie braku zaufania.

Dobre doświadczenie rekrutacyjne jest formą marketingu – buduje markę firmy i przyciąga klientów. W placówkach warto nawet wywieszać ogłoszenia – miejscowi mieszkańcy mogą się zainteresować, a klienci polecić znajomym.

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ, ZANIM ROZPOCZNIESZ REKRUTACJĘ?

Zatrudnianie ludzi jest jednym z najważniejszych elementów rozwoju firmy. To proces pełen ryzyka, ale też ogromnych możliwości. Jeśli podejmiemy do niego świadomie – jasno określając oczekiwania, zadając właściwe pytania, dbając o doświadczenie kandydata – możemy zbudować zespół, który będzie wspierał naszą markę, a nie jej zagrażał.

Nie warto iść w narzekanie, że „nie ma odpowiednich kandydatów” na naszym rynku pracy. Wielu z nich sami tracimy, przeprowadzając nieprawidłowo proces rekrutacji i selekcji.

Profesjonalna rekrutacja opiera się na szacunku, przejrzystości i skupieniu na kompetencjach. Zadbanie o to, jak kandydat – często nasz klient lub potencjalny klient – czuje się podczas rekrutacji, buduje atmosferę zaufania, dzięki której może być sobą. A to właśnie wtedy najlepiej widać, czy jest odpowiednią osobą do zespołu i czy firma jest dla niego właściwym miejscem.

Bardzo ważne jest również unikanie niewłaściwych pytań – to nie tylko kwestia przepisów, ale także budowania pozytywnych relacji i wizerunku firmy.

Dobrze przemyślane pytania i zadania pomagają znaleźć właściwą osobę, a profesjonalny proces zwiększa nasze szanse na pozyskanie odpowiadających nam kandydatów.

Warto więc traktować rekrutację nie jako formalność, lecz jako inwestycję, która może zwrócić się wielokrotnie. □