

Sylwia Gołąb¹
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
Adam Kucharski²
Uniwersytet Szczeciński

Kompetencje społeczne menedżerów w procesie rekrutacji i selekcji oraz oceny personelu³

Wprowadzenie

Konieczność dostosowania się do zjawisk gospodarczych oraz zmian w szerszym, globalnym aspekcie zachodzących w Polsce powoduje zmiany we współczesnym zarządzaniu. Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga współdziałania z personelem, wspólnego ustalania celów, uwzględniania potrzeb nie tylko organizacji lecz w równym stopniu również jej pracowników.

Przyszłość każdej organizacji zależy w dużym stopniu od skutecznego zarządzania, które bazuje na kapitale ludzkim – wiedzy, kwalifikacjach oraz zaangażowaniu w działanie organizacji. Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga zatem menedżerów o określonych kompetencjach, pozwalających na współdziałanie z pracownikiem, wymiany poglądów, wspólne ustalanie celów i środków ich realizacji oraz rzetelnego informowania.

Współczesna koncepcja kompetencji menedżerskich oparta jest na założeniach psychologii społecznej. Znaczący wkład w zrozumienie kompetencji menedżerskich wniósł psycholog M. Argyle [1], który opracował model umiejętności, oparty na umiejętnym działaniu, stanowiącym rezultat zarówno celów samej pracy, jak i wewnętrznej motywacji pracownika. Według autora na umiejętne działanie mają wpływ określone czynniki: motywacja do działania, wiedza i rozumienie odnośnie określonych sytuacji, umiejętność interpretowania oraz wykorzystania posiadanej wiedzy w konkretnych sytuacjach oraz działanie samo w sobie, będące wypadkową wyżej wymienionych czynników [7].

Do koncepcji Argyle'a nawiązuje Anna Matczak, autorka narzędzia do mierzenia kompetencji społecznych – Kwestionariusza Kompetencji Społecznych KKS. Cytując za autorką kompetencje społeczne to: „złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego [5]. Na możliwość i konieczność kształtowania kompetencji społecznych wskazuje również B. Mazurek-Kucharska podkreślając, że aktywne kształtowanie systemu kompetencji pozytywnie wpływa zarówno na harmonijny rozwój jednostki jak i na wzrost zachowań prospołecznych, które są niezbędne nie tylko w pełnieniu ról kierowniczych [6].

Podobnie kompetencje społeczne ujmuje S. Konarski, według którego obejmują one posiadanie wiedzy, umiejętności i postaw, nastawień motywacyjnych, które wyrażają się w kontaktach interpersonalnych [2].

Również Katz w swojej typologii podkreśla znaczenie kompetencji społecznych menedżerów. Wyróżnia on trzy podstawowe grupy kompetencji, od których zależy skuteczne opanowanie funkcji zarządzania. Pierwsza z nich to umiejętności techniczne, czyli posługiwanie się metodami, wiedza o procesach, procedurach i technikach do wykonywania specjalistycznych czynności oraz zdolność do wykorzystywania ich w konkretnym przypadku. Drugą kategorię tworzą umiejętności społeczne – wiedza o motywach ludzkich zachowań, zdolność do efektywnej współpracy i skutecznego komunikowania się. Trzecia natomiast, obejmuje umiejętności koncepcyjne – zdolność rozpoznawania problemów i szans oraz ich związków, formułowaniu koncepcji, twórcze rozwiązywanie problemów, zdolność do przewidywania zmian, zdolność myślenia różnymi kategoriami [3].

Katz wskazał na zależności, które pojawiają się między pozycją menedżera w organizacji a rodzajami umiejętności niezbędnymi do skutecznego zarządzania. Na najniższych szczeblach zarządzania największe

¹ Doktor, S. Gołąb, adiunkt, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii, Zakład Ekonomiki Kształcenia.

² Doktor, A. Kucharski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Humanistyczny, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Społecznej.

³ Artykuł recenzowany.

znaczenie mają umiejętności techniczne, które tracą na znaczeniu na wyższych szczeblach. Umiejętności koncepcyjne są tym bardziej istotne, im wyższe miejsce w hierarchii, natomiast dla naczelnego kierownictwa są one niezbędne w codziennej pracy. Z kolei kompetencje społeczne są bardzo ważne na wszystkich szczeblach organizacji, w myśl zasady, że kierownicy nieustannie wywierają wpływ na innych oraz inspirują pozostałych członków organizacji [8].

Należy także podkreślić, że kompetencje są ogniwem, które łączy działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). Jest to budowanie wspólnych relacji, pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi [4].

Aby sprostać tym zadaniom oprócz niezbędnej wiedzy na temat planowania i alokacji zasobów ludzkich, organizowania, motywowania i kontrolowania menedżer musi posiadać odpowiednie kompetencje społeczne oraz mieć świadomość funkcji jaką pełnią w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Cel i metody badań

Niniejszy artykuł prezentuje wybrane wyniki badań kompetencji menedżerskich. Miały one na celu określenie jaki jest polski menedżer, jaka cechuje go postawa, wiedza oraz w jakie umiejętności jest wyposażony. Ważnym aspektem badań było wskazanie obszarów, które powinien doskonalić, by sprostać wymaganiom otoczenia i rzeczywistości. W niniejszym opracowaniu ograniczono się do przedstawienia wyników badań dotyczących kompetencji społecznych w odniesieniu do rekrutacji i selekcji oraz oceny pracowników.

W artykule zaprezentowano wyniki symulacji eksperymentalnej, której celem było określenie wiedzy w zakresie nawiązywania kontraktu psychologicznego między menedżerem a pożądanym przez niego pracownikiem. Przedmiotem zainteresowania był sposób motywowania, koncentracja na określonych motywatorach oraz ich różnorodność. Przeprowadzone badania miały wskazać jakie czynniki są uwzględniane do tego celu i w jakim zakresie.

Zadaniem osób badanych było zbudowanie wypowiedzi, której celem było:

- w pierwszej części eksperymentu - zachęcenie kandydata do przyjęcia oferty pracy, który przeszedł pozytywnie proces rekrutacji i selekcji,
- w drugiej części – przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem, który nie w pełni wywiązuje się z powierzonych obowiązków (brak kompetencji, umiejętności),
- w trzeciej części – przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem, który spełnia oczekiwania odnośnie zajmowanego stanowiska pracy i powierzonych obowiązków.

Narzędziem badawczym wykorzystanym do zmierzenia kompetencji społecznych był Kwestionariusz Kompetencji Społecznych Anny Matczak. Tworząc pozycje diagnostyczne autorka kwestionariusza oparła się na wstępnej ich kategoryzacji, której kryterium stanowi typ sytuacji wymagających tych kompetencji. Pozwoliło to wyróżnić trzy typy sytuacji:

- Sytuacje intymne – oznaczające bliskie kontakty interpersonalne i związane z daleko idącym ujawnieniem się partnerów (jak np. zwieranie się z osobistych problemów czy wysłuchiwanie tego rodzaju zwierzeń).
- Sytuacje ekspozycji społecznej – oznaczające bycie obiektem uwagi i potencjalnej oceny ze strony wielu osób.
- Sytuacje wymagające asertywności – realizowania własnych celów czy potrzeb oraz wywieranie wpływu na innych lub opieranie się wpływowi innych [5].

Wyniki

Na podstawie charakterystyki próby badawczej przeciętny kierownik to kobieta powyżej 40. roku życia na średnim szczeblu kierowniczym. Respondenci pełnią funkcje kierownicze w szeroko rozumianej pomocy społecznej, co ma niewątpliwy wpływ na rozkład wyników.

Badaniami objęto 40 menedżerów z województwa zachodniopomorskiego i pomorskiego. Kobiety stanowiły 72%. Wśród respondentów przeważały osoby w wieku 40 lat i więcej (54%). Menedżerowie w wieku do 30 lat stanowią 28% próby, najmniej liczną grupę reprezentowały osoby powyżej 50 roku życia.

Większość respondentów tj. 64% reprezentuje średni szczebel kierowniczy, najwyższy szczebel stanowi 11%, zaś najniższy – 25%.

W przypadku rekrutacji pracowników wyróżnione przez badanych menedżerów treści komunikatów adresowanych do kandydatów na dane stanowisko pracy zostały pogrupowane przy wykorzystaniu hierarchicznej aglomeracyjnej analizy skupień. Stosowanie tej metody pozwala wyodrębnić obiekty komunikatów adresowanych do kandydatów na zasadzie podobieństwa. Zastosowano metodę średnich połączeń dla danych binarnych.

Na podstawie analizy skupień w sytuacji rekrutacji pracowników wyróżniono trzy aglomeracje obiektów: pozapłacowe warunki pracy, płacowe warunki pracy, rozwój w perspektywie czasowej.

Dalszą część analiz stanowiły badania korelacyjne. W tym celu zsumowano wyniki obserwacji składających się na daną aglomerację. Tak uzyskane wyniki zostały poddane analizie korelacji (r-Pearsona). Poszukiwano związków między liczbą użytych kryteriów do informowania i motywowania kandydatów podczas rozmowy rekrutacyjnej a kompetencjami społecznymi. Analizy te pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, które brzmiały:

1. Czy istnieje związek między liczbą użytych komunikatów i motywatorów a kompetencjami społecznymi?
2. Czy istnieje związek między typem komunikatu a kompetencjami społecznymi?

Na podstawie uzyskanych wyników nie zaobserwowano zależności między liczbą komunikatów a kompetencjami społecznymi. Oznacza to, że osoby cechujące się wyższymi kompetencjami społecznymi, na które składają się umiejętności wchodzenia i nawiązywania relacji intymnych, efektywne zachowania w sytuacji ekspozycji społecznej oraz asertywne zachowania, nie stosują większej liczby motywatorów i nie udzielają większej liczby informacji na temat stanowiska pracy, obowiązków i przywilejów oraz możliwości rozwoju zawodowego czy wynagrodzenia.

Sytuacja jest bardziej złożona gdy uwzględni się wyróżnione w analizie skupień aglomeracje obiektów: pozapłacowe formy motywatorów i komunikatów, płacowe formy motywatorów i komunikatów, oraz rozwój zawodowy w perspektywie czasowej.

Zaobserwowano, że istnieje związek między kompetencjami warunkującymi efektywne zachowania w sytuacjach ekspozycji społecznej a pozapłacowymi motywatorami i komunikatami. Ten typ kompetencji nie wykazuje związku z kompetencjami wchodzenia w relacje intymne i asertywnością. Zaobserwowano natomiast ujemną korelację między asertywnością a tendencją do ustalania ścieżki kariery zawodowej. W pozostałych zestawieniach asertywności z płacowymi motywatorami i komunikatami, jak również pozapłacowymi warunkami pracy, nie stwierdzono istotnych statystycznie związków (tab.1).

Tab. 1. Kompetencje społeczne a motywatory wykorzystywane podczas rekrutacji

Kompetencje społeczne	Pozapłacowe warunki pracy		Płacowe warunki pracy		Rozwój w perspektywie czasowej	
	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności
I	-,071	,663	-,114	,483	-,065	,670
ES	,326	,040	-,075	,646	,070	,670
A	,197	,223	,063	,700	-,425	,006
Wynik łączny	,181	,264	-,061	,709	-,133	,413

Źródło: badania własne

Prezentowane wyniki sugerują, że w kolejnych badaniach wskazane byłoby ustalić czy osoby pełniące funkcje menedżerskie posiadają realne możliwości wykorzystywania podczas rekrutacji i selekcji takiego motywatora jakim jest wynagrodzenie. Być może jest tak, że płaca utożsamiana z atrakcyjnością stanowiska pracy, nie stanowi w przekonaniu menedżerów wartościowego motywatora zachęcającego pożądanym kandydatów do podjęcia pracy.

Należałoby zatem uwzględnić w kolejnych badaniach zmienną jaką jest spostrzeganie przez menedżerów atrakcyjności stanowiska pracy i własnych możliwości dysponowania środkami finansowymi w zależności od sytuacji.

Tam gdzie pojawiają się takie możliwości, co obserwujemy w przypadku pozapłacowych motywatorów, kompetencje społeczne w zakresie ekspozycji społecznej odgrywają istotną rolę. Osoby, które dobrze czują się w sytuacji wymagającej publicznego wyrażania opinii są również skłonne, by częściej mówić o kwestiach socjalnych, o możliwościach uzyskania wyższego wynagrodzenia po okresie próbnym.

Brak asertywności, brak umiejętności mówienia „nie” w sposób otwarty sprzyja przedstawianiu kandydatom ścieżki kariery zawodowej. Natomiast osoby cechujące się wyższym poziomem zachowań asertywnych są mniej skłonne do wybiegania w przyszłość i budowania daleko idących przewidywań, dotyczących potencjalnego rozwoju zawodowego kandydatów. Z psychologicznego punktu widzenia interesujące jest, czy jest to oznaka słabości, poczucia konieczności złożenia chociażby drobnej oferty, czy wynika to być może z chęci zrównoważenia braku możliwości w zakresie operowania płacami, a istniejącą możliwością jaką jest udzielanie informacji o ścieżce rozwoju zawodowego.

Na podstawie hierarchicznej analizy skupień dokonano również aglomeracji motywatorów i komunikatów wykorzystywanych podczas oceny pracowników. W przypadku oceny pozytywnej analiza skupień pozwoliła wyodrębnić trzy grupy motywatorów i komunikatów: długookresowe korzyści, rozwój i jednorazowe korzyści. W przypadku oceny negatywnej również wyodrębniono trzy grupy komunikatów: sankcje, ustalanie przyczyn, wsparcie.

Wyniki poszczególnych obiektów obserwacji zostały zsumowane w ramach danej aglomeracji i następnie poddane analizie korelacji. W celu stwierdzenia czy istnieją zależności postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje związek między liczbą użytych komunikatów i motywatorów a kompetencjami społecznymi?
2. Czy istnieje związek między typem komunikatu a kompetencjami społecznymi?

Na podstawie analizy korelacji stwierdzono, że wyższy poziom kompetencji społecznych nie koreluje istotnie statystycznie z udzielaniem jednorazowych korzyści, jak również z informowaniem o długookresowych korzyściach.

Tab. 2. Kompetencje społeczne a motywatory wykorzystywane podczas oceny pozytywnej

Kompetencje społeczne	Długookresowe korzyści		Rozwój		Jednorazowe korzyści	
	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności
I	-,029	,859	,136	,404	-,032	,847
ES	,035	,833	-,010	,953	-,066	,684
A	,091	,578	-,035	,830	-,185	,254
Wynik łączny	,023	,890	,052	,750	-,123	,451

Źródło: badania własne

W przypadku rozmowy oceniającej, gdy pracownik nie spełnia oczekiwań, osoby pełniące funkcje menedżerskie używają różnych motywatorów i komunikatów. Analizy korelacyjne nie wskazały na istnienie istotnych statystycznie korelacji między liczbą możliwych motywatorów i komunikatów z kompetencjami społecznymi. Wynika z tego, że posiadaniu wyższych kompetencji społecznych nie towarzyszy wzrost liczby możliwych do użycia motywatorów i komunikatów. Natomiast wyniki badań świadczą o tym, że osoby posiadające większe umiejętności wchodzenia w relacje intymne są bardziej skłonne poszukiwać rozwiązań umożliwiających pracownikowi modyfikowanie swoich zachowań. Nie zaobserwowano istotnych związków między kompetencjami społecznymi a stosowaniem sankcji wobec pracowników, jak również szukaniem przyczyn niepowodzeń w pracy.

Tab. 3. Kompetencje społeczne a motywatory wykorzystywane podczas oceny negatywnej

Kompetencje społeczne	Sankcje		Ustalanie przyczyn		Wsparcie	
	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności	r- Pearsona	Poziom istotności
I	-,115	,481	-,080	,623	,325	,041
ES	-,010	,952	,136	,403	-,193	,233
A	,078	,633	,005	,976	-,004	,982
Wynik łączny	-,014	,932	,024	,883	,037	,821

Źródło: badania własne

Podsumowanie

Uzyskane wyniki są zaskakujące ze względu na mało znaczącą rolę kompetencji społecznych w procesie rekrutacji i selekcji oraz oceny pracowników. Kompetencje społeczne są obecnie uważane za ważny element kompetencji menedżerskich. Wyniki te sugerują, że w przypadku ściśle określonych procedur sformalizowanych rozwiązań menedżerowie podporządkowują się im niezależnie od posiadanych kompetencji społecznych. Określona procedura prowadzenia rozmów rekrutacyjnych jak również określone możliwości motywowania pracowników aplikujących na dane stanowisko pracy określają treść komunikatów. Zatem badania umiejętności motywowania i udzielania informacji kandydatom na dane stanowisko pracy powinny skupiać się nie tylko na treści komunikatów ale również na formie ich przekazu. Stwierdzenie: „Niestety nie możemy Pani zatrudnić”, „Jesteśmy zainteresowani podjęciem pracy przez Panią” poza dosłownym znaczeniem zawartym w komunikacie może również zawierać dodatkowe treści wynikające z sygnałów niewerbalnych.

Ma to również związek z kontraktem psychologicznym, który pracodawca zawiera z pracownikiem decydując się na jego zatrudnienie, a który odzwierciedla wzajemne oczekiwania oraz zobowiązania obu stron. Zaniedbywanie tego aspektu podczas pozyskiwania personelu może w przyszłości skutkować niezadowolaniem z pracy, a co się z tym wiąże – mniejszą motywacją do pracy.

Rozmowa oceniająca, zwłaszcza negatywna, jest wyzwaniem zwłaszcza dla tych menedżerów, którzy wchodzą w relacje intymne (KKS) z podwładnymi, bowiem istotą celu psychospołecznego oceniania jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników przez dostarczanie im informacji zwrotnej o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach rozwoju zawodowego.

Ocena pracownika jest przykładem motywacji zewnętrznej. Nie może ona pełnić jedynie funkcji kontrolującej ale przede wszystkim powinna dostarczać informację umożliwiającą pracownikowi zmianę swojego sposobu funkcjonowania, jeśli jest ono nieadekwatne do oczekiwań stawianych przez pracodawcę. Powinna być również źródłem wzmocnienia tych zachowań, które są pożądane. Oznacza to, że pracownik musi być informowany nie tylko, że robi coś dobrze czy źle, ale również co stanowi podstawę takiej oceny.

Streszczenie

Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga menedżerów o określonych kompetencjach, nastawionych na współpracę z ludźmi, wspólne ustalanie celów i sposobów ich realizacji oraz rzetelnego informowania. Sukces organizacji zależy bowiem od zasobów ludzkich – ich kwalifikacji, umiejętności a przede wszystkim zaangażowania w wykonywaną pracę. Kompetencje menedżerów odgrywają zatem kluczową rolę w skutecznym kierowaniu personelem. Artykuł prezentuje wyniki badań ukierunkowanych na identyfikację kompetencji społecznych menedżerów, w kontekście procesu rekrutacji i oceny personelu.

Social competence of managers in the process of personnel recruitment, selection and appraisal Abstract

Effective operation of organisations requires managers with specific competence, focussed on cooperation with people, joint setting of goals and methods of achieving them as well provision of reliable information. There is a correlation between success achieved by an organisation and its human resources –

their qualifications, skills and above all their involvement in the performed work. Therefore competence of managers plays a key role in effective personnel management. The article presents results of research aimed at identifying social competence of managers in the context of personnel recruitment and appraisal.

Literatura

- 1) Agryle M.: *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
- 2) Konarski S.: *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-ekonomicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów* [w: *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*]. Red. S. Konarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2006.
- 3) Korzeniowski L.F.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa, 2011.
- 4) Król H.: *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*], Red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa, 2007.
- 5) Matczak A.: *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa, 2001.
- 6) Mazurek-Kucharska B.: *Kompetencje społeczne we współczesnej psychologii i teorii zarządzania. Przegląd wybranych podejść i problemów* [w: *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*]. Red. S. Konarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2006.
- 7) Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa, 2000.
- 8) Stoner J., Wankel Ch.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1996.