

# KOMPETENCJE „MIĘKKIE” KANDYDATÓW UCZESTNICZĄCYCH W PROCEDURZE SELEKCJI PRACOWNIKÓW W OPINII REKRUTERÓW

*Michał Tomczak*<sup>1</sup>

## **Streszczenie**

W artykule podjęto problematykę oceny kandydatów ubiegających się o pracę, w opinii rekruterów, wraz ze wskazaniem kompetencji „miękkich”, które są szczególnie cenione oraz metod selekcji, które wykorzystywane są obecnie najczęściej w celu ich weryfikacji. Część empiryczna tekstu odwołuje się do wyników badania jakościowego zrealizowanego w oparciu o technikę wywiadu otwartego, przeprowadzonego wśród profesjonalnych rekruterów, uczestniczących w procesie selekcji pracowników do przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** selekcja, rekrutacja, wywiad, kompetencje, kandydat, pracownik.

## **1. Wprowadzenie**

Prawidłowo dobrany i ukształtowany kapitał ludzki stanowić może istotne źródło przewagi konkurencyjnej i czynnik przesądzający o sukcesie każdej organizacji (Woźniak, 2013, s. 7). Współcześnie obserwuje się wzrost znaczenia w organizacjach osób posiadających wysokiej klasy kompetencje i umiejętności (Rokita, 2003, s. 111–113; Filipowicz, 2004, s. 11–45; Jaremczuk, 2012). Kluczowym staje się więc fakt zapewnienia (pozyskania i utrzymania) kompetentnych pracowników, stanowiący wręcz warunek konieczny osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw.

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

## 2. Procedura doboru pracowników a kompetencje

W związku z tym, procedura doboru<sup>2</sup> pracowników, określana również w literaturze jako rekrutacja lub pozyskiwanie pracowników (Jamka, 2000, s. 147; Poczrowski, 2007; Sutherland, Canwell, 2007; Król, Ludwiczynski, 2011) jest jednym z najistotniejszych procesów zachodzących w organizacjach. Założeniem rekrutacji jest zarówno dopasowanie pracy do kandydata, jak i również pozyskanie odpowiednich osób do pracy, która odpowiada ich kompetencjom, kwalifikacjom i zainteresowaniom, stanowiąc przy tym źródło satysfakcji (Leśnikowska-Marciniak, Marciniak, 2013, s. 207). W toku rekrutacji, czyli pierwszego etapu procedury pozyskiwania pracowników, poszukuje się i przyciąga odpowiednią liczbę potencjalnych kandydatów, w celu przeprowadzenia spośród nich selekcji (Sławecki, 2011, s. 104–105). Następnie, podczas selekcji ocenia się kompetencje, umiejętności i doświadczenie osób aplikujących o zatrudnienie, wskazując osobę lub osoby w najwyższym stopniu odpowiadające wymaganiom, jakie postawione zostały dla stanowiska pracy będącego przedmiotem doboru (Ludwiczynski, 2006, s. 208).

Kompetencje pracowników wpływają na jakość, efektywność czy terminowość wykonywanej przez nich pracy, a więc ich weryfikacja jest kluczowym zadaniem czynności rekrutacyjnych. Ujmując rzecz najogólniej, kompetencje zdefiniować można jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” (Filipowicz, 2004, s. 17). Kompetencje cechuje zmienność, konkretne dyspozycje można kształtować, rozwijać i doskonalić. Kolejną ich cechą charakterystyczną jest także mierzalność, czyli możliwość dokonania ich pomiaru w zakresie stanu obecnego w odniesieniu do poziomu pożądanego. Należy jednak podkreślić, że do kompetencji nie można zaliczyć osobowości i cech charakterologicznych danej osoby, choć w oczywisty sposób wpływają one na efektywność zawodową pracownika (Filipowicz, 2004, s. 18–20).

Kompetencje podzielić można na tzw. twarde oraz miękkie<sup>3</sup>. Kompetencje twarde obejmują wiedzę i umiejętności o sprofilowanym charakterze, stanowiąc niezbędny warunek realizowania danej roli pracowniczej (Woźniak, 2013, s. 59). W przypadku kompetencji „twardych”, takich jak wiedza specjalistyczna, umiejętność obsługi konkretnego typu oprogramowania komputerowego, znajomość języków obcych czy posiadanie uprawnień do prowadzenia konkretnego typu pojazdów, łatwiejsze jest ich potwierdzenie w postaci certyfikatów, dyplomów i świadectw. Bardzo często kompetencje tego typu stanowią warunek progowy, bez spełnienia którego nie jest możliwe przystąpienie do procesu rekrutacji na dane stanowisko. W przypadku kompetencji określanych jako „miękkie”, nazywane również społecznymi, chodzi przede wszystkim o cechy społeczne i umiejętności

---

<sup>2</sup> W ramach szeroko pojętego procesu doboru pracowników wyróżnia się trzy etapy: rekrutację, selekcję i adaptację. W poniższym tekście, rozważania zogniskowane zostały na selekcji, stanowiącej drugą z wymienionych powyżej trzech części składowych procedury doboru.

<sup>3</sup> Kompetencje twarde bywają również określane jako techniczne, natomiast kompetencje miękkie jako behawioralne lub społeczne (Armstrong, 2011; Woźniak, 2013, Smółka 2004).

o charakterze psychofizycznym, uwidaczniające się w zachowaniu człowieka, jego postawach i sposobie funkcjonowania w grupie i w społeczeństwie. Kompetencje te mogą się uzewnętrzniać jako umiejętności nawiązywania wzajemnych, satysfakcjonujących związków i profesjonalnych relacji z innymi ludźmi, współpracownikami, podwładnymi (Maxim, Nowicki, 2003, s. 745–758) oraz w postaci skuteczności w realizacji własnych dążeń w toku interakcji z innymi ludźmi i wywieraniem na nich wpływu (Argyle, 1999; Armstrong, 2011). Podobnie jak w przypadku kompetencji twardych, kompetencje miękkie również można kształtować i rozwijać, choć należy mieć świadomość, że w przypadku motywacji własnej, umiejętności o charakterze interpersonalnym czy kwestii zarządzania własną osobą, będzie to dużo dłuższy i bardziej złożony proces.

### 3. Założenia i przebieg badania

Badanie empiryczne, którego wyniki wraz z wnioskami przedstawione zostaną poniżej, odnosiło się do problemu oceny kompetencji miękkich kandydatów ubiegających się o pracę w opinii rekruterów, czyli osób przeprowadzających proces rekrutacji i selekcji pracowników do przedsiębiorstw. Badanie miało charakter deskryptywny, nie formułowano hipotez wstępnych, a jego założeniem było:

- uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy kandydaci są dobrze przygotowani do udziału w procedurze selekcyjnej;
- wskazanie listy tzw. kompetencji miękkich kandydatów, które są szczególnie cenione przez osoby rekrutujące;
- określenie metod weryfikacji tychże kompetencji, które wykorzystywane są obecnie najczęściej podczas selekcji.

Czynności badawcze przeprowadzono w oparciu o metodologię jakościową, nie można więc uzyskanych wyników traktować jako reprezentatywne i dokonywać na ich podstawie szerszych uogólnień. Na potrzeby badania, wykorzystano technikę wywiadu otwartego, który zawierał jedynie listę luźno sformułowanych pytań, dyspozycji do wywiadu. Osoby badane dobrane zostały za pomocą techniki „kuli śniegowej”, polegającej na wskazywaniu przez respondentów kolejnych osób, posiadających wiedzę i doświadczenie w zakresie stanowiącym problem badawczy oraz zainteresowanych uczestnictwem w badaniu. Łącznie przebadano grupę dziesięciu rekruterów, w tym dziewięć kobiet i jednego mężczyznę. Wszyscy respondenci na co dzień zajmowali się przeprowadzaniem procesu doboru pracowników do dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 250 pracowników) w Trójmieście oraz Warszawie, z różnych sektorów gospodarki (finanse/ bankowość, IT, przemysł/ produkcja). Wywiady były rejestrowane w formie cyfrowej oraz w dalszej kolejności poddawane transkrypcji (Kvale, 2010, s. 153–165; Miles, Huberman, 2000). Rezultaty badań zaprezentowano w formie opisowej oraz tabelarycznej.

## 4. Wyniki badania rekruterów

### 4.1. Przygotowanie kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej

Rekruterzy pytani, czy biorąc pod uwagę ich dotychczasową praktykę, są zdania, że na rozmowach kwalifikacyjnych kandydaci są z reguły dobrze do nich przygotowani, nie byli w stanie wskazać jednoznacznej odpowiedzi. Połowa respondentów uznała, że poziom przygotowania kandydatów jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony, pojawiają się osoby, które przychodzą na rozmowę kwalifikacyjną nieprzygotowane, nie zapoznając się dokładnie z wymaganiami stanowiska pracy będącego przedmiotem doboru. Tacy kandydaci z reguły nie są w stanie odpowiedzieć na pytania w zakresie własnego dopasowania kompetencyjnego do wymogów stanowiska. Niektórzy uczestnicy rozmów kwalifikacyjnych bywają zaskoczeni nawet z pozoru oczywistymi pytaniami odnoszącymi się do przebiegu ich kariery zawodowej, czy zakresu obowiązków na poprzednich stanowiskach pracy. Zdarzają się również kandydaci, którzy traktują spotkania rekrutacyjne jako możliwość sprawdzenia samego siebie, uczestnicząc w nich z tzw. przypadkiem, bywają niestosownie ubrani i zachowują się w sposób nieadekwatny do sytuacji. Badani rekruterzy wskazują także, że w niektórych przypadkach stres jest bardzo istotnym czynnikiem utrudniającym kandydatowi zaprezentowanie własnej osoby w pozytywnym świetle. U młodych kandydatów i absolwentów, zauważalna jest także mniejsza świadomość swoich potrzeb, a co za tym idzie trudniej jest im w należyty sposób przygotować się do procedury rekrutacyjnej. Z drugiej strony, zdarzają się także osoby bardzo dobrze przygotowane do rozmowy kwalifikacyjnej, posiadające wiedzę o firmie, znające charakter pracy, zakres zadań na stanowisku na które aplikują i będąc świadomymi czego można się spodziewać w sytuacji rozmowy. Tacy kandydaci są w stanie w rzeczowy sposób poinformować rekrutera o tym, czym obecnie się zajmują i wskazać swoje silne i słabe strony. Cechuje ich świadomość swoich oczekiwań oraz treści, które zamierzają przekazać rekruterowi, nie wahają się jednocześnie stawiać własnych pytań w trakcie rozmowy. Niektóre osoby, chcąc poszerzyć zakres samowiedzy, zwracają się niejednokrotnie z prośbą o przekazanie informacji zwrotnej w zakresie ich oceny, dotyczy to zwłaszcza kandydatów biorących udział w procedurze centrum oceny zintegrowanej (*assessment center*). Warto również wspomnieć, iż zdecydowanie lepiej potrafią zaprezentować się kandydaci, którzy mają już za sobą doświadczenie udziału we wcześniejszych rozmowach kwalifikacyjnych.

### 4.2. Kompetencje miękkie cenione przez rekruterów

Wśród kompetencji szczególnie cenionych u kandydatów ubiegających się o pracę, rekruterzy wskazywali w pierwszym rzędzie na wysokie umiejętności komunikacyjne, zarówno w warstwie werbalnej, jak i pozawerbalnej. Kompetencje te są niezbędne nie tylko w toku realizowania właściwych zadań zawodowych, lecz także ułatwiają sam proces selekcji i diagnozy pozostałych kompetencji, które cechują kandydata. Kolejnymi cechami na jakie wskazywały osoby przeprowadzają-



ce dobór pracowników była szczerłość i otwartość, stanowiąc w pewnym sensie warunek prawidłowego i konstruktywnego przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Trzecią z cech kluczowych wymienianych podczas rozmów z rekruterami była motywacja i zaangażowanie uczestników procesu doboru, czyli ich determinacja do profesjonalnego zaprezentowania swoich atutów, a co za tym idzie, do znalezienia zatrudnienia. W dalszej kolejności wskazywano także na samodzielność, inicjatywę własną; skromność; umiejętność słuchania rozmówcy oraz zdolność do przyjęcia informacji zwrotnej; kreatywność, elastyczność; umiejętność pracy w zespole, grupie pracowniczej; umiejętność dobrej organizacji pracy, skuteczne zarządzanie własnym czasem; poczucie własnej wartości i pewność siebie oraz punktualność i terminowość w realizowaniu powierzonych zadań (por. tab. 1).

**Tabela 1.** Kompetencje miękkie kandydatów cenione przez rekruterów

Najczęstsze odpowiedzi respondentów
<b>Umiejętności komunikacyjne</b>
<b>Szczerłość / otwartość</b>
<b>Motywacja / zaangażowanie</b>
Samodzielność/inicjatywa
Skromność
Umiejętność słuchania / przyjęcia informacji zwrotnej
Kreatywność
Elastyczność
Umiejętność pracy w zespole
Umiejętność dobrej organizacji pracy
Poczucie własnej wartości / pewność siebie
Punktualność / terminowość

Źródło: badanie własne

### 4.3. Metody oceny kompetencji podczas selekcji

W celu weryfikacji posiadanych przez kandydatów kompetencji, wszystkie badane osoby przeprowadzające proces selekcji wykorzystują metodę wywiadu, stosując przede wszystkim jego behawioralną<sup>4</sup> formę. Polega ona na stawianiu pytań odnoszących się do zachowania kandydata w konkretnych sytuacjach z przeszłości, które mają na celu oddzielenie rzeczywistych zachowań kandydata od jego opinii na temat posiadanych kompetencji i cech osobowych. W rezultacie umożliwia to wnioskowanie w zakresie przewidywania przyszłych zachowań kandydata na podstawie jego zachowań przeszłych, czyli następuje odwołanie do spójności tożsamości w czasie (Woźniak, 2013, s. 215). Podczas każdej z rozmów rekruterzy

<sup>4</sup> Wywiady behawioralne w literaturze przedmiotu bywają również określane jako wywiady epizodyczne (Woźniak, 2013).

starają się zadbać o odpowiednią atmosferę oraz panować nad przebiegiem rozmowy. Podczas jej trwania wypowiedzi kandydata są wysłuchiwanie z uwagą, pytania ze strony rekrutera są stawiane w odpowiednim momencie. W razie potrzeby, możliwa jest stymulacja kandydata do wypowiedzi, w przypadku próby chęci zdominowania przebiegu rozmowy przez osobę rekrutowaną, rekruter jako gospodarz rozmowy stara się przeciwdziałać tego typu zachowaniu. Podczas wywiadów, badani rekruterzy wykorzystują także jeszcze inne metody i techniki selekcyjne, takie jak *case study* (studium przypadku), polegające na konieczności analizy przypadku konkretnej sytuacji zbliżonej do charakterystyki zadań dla danego stanowiska pracy oraz prośbie o udzielenie rekomendacji w zakresie rozwiązania ww. sytuacji problemowej. Ponadto wprowadzają do rozmowy elementy zadań praktycznych dla kandydata typu „koszyk zadań”<sup>5</sup> (Dale, 2012). Podczas ich trwania kandydat zostaje postawiony w sytuacji, w której ma do wykonania bardzo wiele nagromadzonych zadań i musi je uszeregować względem priorytetu ich wykonania. Jednocześnie przez cały czas trwania rozmowy rekruterzy prowadzą obserwację zachowania kandydata, także w sferze zachowań niewerbalnych i mowy ciała. W toku selekcji kandydatów badane osoby wskazywały również na wykorzystywanie metody *assessment center*<sup>6</sup>, czyli standaryzowanej i wysoce trafnej diagnostycznie metody doboru, opartej na metodyce zadań symulacyjnych (Woźniak, 2013), w toku której wykorzystywanych jest wiele technik selekcyjnych, również spośród wymienionych powyżej (por. tab. 2).

**Tabela 2.** Najczęściej stosowane metody oceny kompetencji podczas selekcji pracowników

Najczęstsze odpowiedzi respondentów
<b>Wywiad / rozmowa</b>
<b>Pytania behawioralne</b>
<i>Assessment center</i>
Rozmowa z elementami zadań (koszyk zadań)
<i>Case study</i>
Obserwacja

Źródło: badanie własne

## 5. Podsumowanie i wnioski

Proces doboru pracowników (w tym również i selekcja), jako kluczowy dla kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji, zogniskowany musi być na trafnej diagnozie kompetencji kandydatów w nim uczestniczących, pod względem wymogów stanowiska pracy będącego przedmiotem doboru. Oprócz twardych, technicz-

<sup>5</sup> Koszyk zadań jest również nazywany: In-basket, In-tray, Przychodząca poczta, Skrzynka pocztowa, Szuflada menedżera.

<sup>6</sup> *Assessment center* jest określane zamiennie jako: centrum oceny, ośrodki oceny, ośrodki oceny, centrum oceny zintegrowanej (Woźniak, 2013, s. 248).



nych umiejętności, potwierdzonych w postaci dyplomu, certyfikacji i uprawnień, niezwykle istotne z punktu widzenia skuteczności procesu rekrutacyjnego i efektywności pracownika są właśnie kompetencje miękkie.

Zgodnie z wypowiedziami rekruterów, którzy wzięli udział w badaniu, ocena przygotowania uczestników rozmów kwalifikacyjnych, jak i również kompetencje behawioralne kandydatów ubiegających się o zatrudnienie, są bardzo zróżnicowane. Obok osób, które są bardzo dobrze przygotowane i mogą poszczycić się bardzo wysokimi umiejętnościami społecznymi, zdarzają się niestety również i takie, które posiadają znaczące braki w tym zakresie.

W celu wyselekcjonowania spośród kandydatów osób o szczególnie wysokich kompetencjach w tym obszarze, rekrutujący wykorzystują przede wszystkim metodę wywiadu, koncentrując się zwłaszcza na jego behawioralnej odmianie. Rekruterzy, wychodząc z założenia, że trafność diagnozy kompetencji kandydata uwarunkowana jest jak najściślejszym powiązaniem przebiegu rekrutacji z dotychczasową praktyką zawodową kandydatów, odwołują się w toku rozmowy kwalifikacyjnej do konkretnych sytuacji i przeszłych wydarzeń, mających miejsce w toku ich kariery zawodowej. Właśnie nacisk na praktykę i sposób zachowania w konkretnych sytuacjach z przeszłości, pozwala na wnioskowanie w zakresie przewidywanych decyzji i zachowań kandydatów w przyszłych sytuacjach zawodowych.

Cechami szczególnie cenionymi przez rekruterów są natomiast wysokie umiejętności komunikacyjne, otwartość i szczerowość wypowiedzi kandydata oraz wysoki poziom jego zaangażowania w proces rekrutacji i motywacja własna.

Zważywszy na to, że to miękkie kompetencje pomagają realizować założone cele i finalnie osiągać „twarde” rezultaty (Smółka 2008, s. 13), można pokusić się o stwierdzenie, iż problematyka skuteczności diagnozy i trafności doboru kompetencji miękkich, stanowiąc aktualne i istotne zagadnienie, w przyszłości będzie jeszcze zyskiwać na znaczeniu, zarówno w sferze rozważań teoretycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i również jego praktycznych aplikacji.

## Bibliografia

1. Argyle M. (1999): *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Armstrong M. (2011): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
3. Dale M. (2012): *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
4. Filipowicz G. (2004): *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa, PWE, s. 11–45.
5. Jamka B. (2000): *Dobór pracowników*. W: Sajkiewicz A. (red.) *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext, s. 147.
6. Jaremczuk K. (2012): *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa.
7. Król H., Ludwicyński A. (2011): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

8. Kvale S. (2010) *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 153–165.
9. Leśnikowska-Marciniak M., Marciniak J. (2013): *Pozyskiwanie pracowników – rekrutacja*. [w:] *Meritum HR*. Warszawa, Wolter Kluwer Polska SA, s. 207.
10. Ludwicyński A. (2006): *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*. [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału społecznego w organizacji*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 208.
11. Maxim L.A., Nowicki S.J. (2003): *Developmental associations between nonverbal ability and social competence*. “Facta Universitatis”, nr 2, s. 745–758.
12. Miles M.B., Huberman A.M. (2000): *Analiza danych jakościowych*. Białystok, Trans Humana.
13. Poczowski A. (2007): *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa, PWE.
14. Rokita J. (2003): *Organizacja ucząca się*. Katowice, Wydawnictwo AE, s. 111–113.
15. Sławecki B. (2011): *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*. Warszawa, C.H. Beck, s. 104–105.
16. Smółka P. (2008): *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
17. Sutherland J., Canwell D. (2007): *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Woźniak J. (2013): *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, s. 7, 59, 215.

### SOFT SKILLS ASSESSMENT DURING RECRUITMENT PROCESS IN RECRUITER'S OPINION

The main problem of this article is a try to explore the way that recruiters consider candidates performance during recruitment process, their competences, “soft skills”, what features they find as valuable and which selection methods currently are the most popular. Empirical part of text is based on data gained from qualitative research, concretely from an interview carried out among professional recruiters who participate in candidates selection process in companies.

**Key words:** selection, recruitment, interview, competences, candidate, employee.

