

## ***Psychologiczna charakterystyka elementów zarządzania zasobami ludzkimi***

- zarządzanie (kierowanie) jako wywieranie wpływu na ludzi
- istota wywierania wpływu na ludzi (po co?, dlaczego?, jak?)
- syndrom myślenia grupowego – zachowanie człowieka w grupie
- rekrutacja i selekcja pracowników, metody i techniki

Ilona Góral

Włodzimierz Lasota

Dariusz Wilczyński

**Zarządzanie** jest procesem, który zachodzi w każdej zorganizowanej zbiorowości

***Definicja:***

według *M.Amstronga*; ZZL – jako strategiczną jednorodną spójną metodą kierowania, najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją,

według *M.P.Follet*; ZZL- sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi,

według *J.Stonera, C.Wankela*; ZZL – proces planowania, organizowania przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia celów.

# ***Elementy procesu zarządzania***



## ***Funkcje zarządzania:***

- planowanie – rozważanie tego, co należy osiągnąć i jak najlepiej to uczynić. To wyznaczanie celów, ramowych wytycznych programów i sposobów postępowania dla całej organizacji lub jej części;
- organizowanie – kształtowanie struktury wszystkich zadań wymaganych dla organizacji planu i ich specyfikacja. Tworzenie jednostek zadaniowych oraz przyznanie im kompetencji i uprawnień, a także pionowo i poziomo ich powiązanie. Stworzenie systemu informacyjnego do przekazania informacji niezbędnej;
- zabezpieczanie kadr – odpowiednie obsadzenie kadrowe stanowisk oraz bieżące zapewnienie i utrzymanie zasobów ludzkich. Ocena kadr, ich rozwój oraz odpowiednie wynagrodzenie;
- kierowanie – odpowiednie wykonywanie pracy do wytyczonego celu;
- kontrola – rejestracja osiągniętych wyników.

## ***Cele ZZL:***

- zaangażowanie personelu;
- wykorzystanie w pełni wiedzy i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób;
- motywowanie pracowników;
- integrowanie polityki kadrowej z planami rozwoju firmy oraz umacnianie swoistej kultury w firmie;
- tworzenie takich warunków pracy, aby wykorzystać energie i kreatywność kadr;
- tworzenie takich warunków, w których nowatorstwo , praca zespołowa oraz jakość totalna będzie się mogły w pełni rozwijać.

## **Zadania ZZL:**

- opracowanie systemu selekcji i rozwoju pracowników wspierającego realizację strategii firmy;
- stworzenie wewnętrznego przepływu pracowników w celu dostosowania do wymogów strategii firmy;
- obsadzenie samodzielnych stanowisk pracowniczych odpowiednimi ludźmi;
- traktowanie przez pracowników spraw związanych z zasobami ludzkimi na równi z takimi jak np. finanse, marketing, czy produkcja.

## ***Istota wywierania wpływu***

Większość naszych interakcji służy zaspokojeniu potrzeb: próbujemy tak wpływać na innych, aby się oni zmienili lub zachowywali w sposób dla nas dogodny. Problem polega na tym, że większość nas nie wie, jak to robić właściwie. Sytuacje takie kończą się zwykle naszą frustracją i rozżaleniem, podczas gdy nasi przyjaciele, rodzina i współpracownicy czują się atakowani i kontrolowani. Większość naszych strategii wpływania na innych działają tak, jak to zaprezentujemy:

**Ilona:** Dlaczego nie chcesz odwiedzić Jarka i Ewy? Oni są tacy mili!

**Włodek:** Jestem zmęczony.

**Ilona:** Ty zawsze jesteś zmęczony. Czy ty w ogóle żyjesz? Nie mogę nawet wyjść wieczorem do przyjaciół, ponieważ ty jesteś przykuty do kanapy i tej swojej opowieści detektywistycznej. Nie możesz się od czasu do czasu się zgodzić? Zgodzić na trochę zabawy?

**Włodek:** Co ja mogę na to poradzić, Ilona. Naprawdę jestem zmęczony.

**Ilona:** A może mam po prostu nie wychodzić? Może po prostu do siebie nie pasujemy? Chyba muszę się nad tym wszystkim zastanowić.

**Włodek:** No to pięknie. Znów to samo.

Ilona chce, aby Włodek się zmienił, ale stosowane przez nią strategie okazują się nieskuteczne. Ilona ucieka się do groźby, ale Włodek reaguje na nie wycofaniem i sarkazmem.



**Wpływanie** na innych jest sztuką, którą wymaga zrozumienia praw, jakimi rządzi się proces zmiany<sup>1</sup>.

## ***Nieskuteczne strategie wpływania na zmianę***

**Obwinianie, krytyka, czy narzekanie** są nieskuteczne. Przekazują one drugiej osobie informacje, że jest zła lub się myli. Osoba stosująca te strategie posiada pewne przekonanie na temat przyzwoitości, sprawiedliwości i troski o innych. Jeśli zasady te zostają przez kogoś złamane, czują, że ma prawo zaatakować winowajców. Inne nieskuteczne strategie to:

### **groźba, poniżanie, dąsy lub wycofywanie**

Wszystkie powyższe nieskuteczne strategie działają w ten sam sposób; **wyrażają wrogość wobec drugiej osoby** i ranią ją. Istnieją dwa powody, dla których stosuje tak wiele osób.

- 1.** Powyższe strategie są kształtowane w dysfunkcyjnych rodzinach.
- 2.** Popularność tych strategii jest fakt, iż na początku ich stosowania są dość skuteczne. Jednakże w miarę upływu czasu, tracą one swoją moc i innych przestają interesować twoje opinie.

Wiele osób stosuje nieskuteczne strategie wywoływania zmiany w zachowaniu innych, spowodowane jest ich złością.

---

1 M. McKay, M. Davis, P. Fanning; Sztuka skutecznego porozumiewania się, GWP 2004, s.245

## ***Skuteczne strategie wpływania na innych***

Najważniejszą zasadą, o której należy pamiętać, jest to, że ludzie zmieniają się tylko wtedy, kiedy chcą się zmieniać, a nie wtedy, gdy ty chcesz, aby się zmienili. Zachowujemy się w pewien sposób, ponieważ mają na nas wpływ bardzo potężne czynniki – przeważnie lęki i potrzeby – które każą nam się zachowywać i reagować według przewidywanych wzorców. Czynniki te są silne, stąd wszelkie zmiany są takie trudne. Czasami nie wystarcza **poprosić**, aby ktoś się zmienił: lęki i potrzeby tej osoby mogą być silniejsze od naszych próśb.

**Skuteczne strategie wpływania na innych można podzielić na dwie kategorie:**

- pozytywne wzmocnienia;
- negatywne konsekwencje.

## Pozytywne wzmocnienia:

- 1. Pochwała** jest bardzo skutecznym wzmocnieniem, gdyż zawiera następujący komunikat: „Widzę w tobie dobro i wartość, kiedy zachowujesz się w ten sposób”. Każdy z nas potrzebuje docenienia i uznania.
- 2. Wymiana.** Podstawowym komunikatem jest tutaj następujący: „Ja dam ci X, jeżeli ty dasz mi Y”. Strategia ta jest skuteczna ponieważ respektuje potrzeby drugiej osoby i wyraża obietnicę spełnienia konkretnych życzeń, jako rekompensatę za pożądane zachowanie.
- 3. Nagrody-** sprawiają, że wszyscy zyskują na danym doświadczeniu. Potrzeby każdej osoby są uwzględnione za ważne.
- 4. Werbalne i niewerbalne uznanie.**

## Negatywne konsekwencje

Negatywne konsekwencje powinny być stosowane w ostateczności – dopiero wówczas, gdy pozytywne wzmocnienia okażą się nieskuteczne.

Wyróżnia się trzy rodzaje negatywnych konsekwencji, których można użyć jako strategii wpływania na zmianę zachowania.

### **1. Przestań nagradzać daną osobę za niepożądane zachowanie.**

Jeśli chcesz, aby ktoś był punktualny, nie czekaj na niego, gdy ociąga się z wyjściem – wyjdź punktualnie bez niego.

Wpływanie na zachowanie innych kończy się fiaskiem, jeśli nagradzamy *status quo*.

### **2. Opracuj strategię zadbania o swoje potrzeby na wypadek, gdyby druga osoba nie mogła lub nie chciała dokonać pożądanых zmian.**

Strategia ta nie może przybierać formy kary i nie mogą być wyrazem naszej złości, gdyż w ten sposób osądziłibyśmy zachowanie drugiej osoby jako negatywne. Mają być jedynie próbą zaspokojenia swoich potrzeb bez pomocy innych.

### **3. Określ naturalne konsekwencje.**

## ***Syndrom myślenia grupowego-zachowanie człowieka***

Jednym z podstawowych przejawów wpływu grupy z zachowanie człowiek jednostki jest zjawisko **facylitacji społecznej**, polega na zmianie poziomu osiągniętych wyników pod wpływem obecności innych.

Według Roberta Zajonca obecność innych podwyższa poziom pobudzenia, czyli mobilizacji organizmu.

Zjawisko facylitacji społecznej wiązać się może nie tylko z poziomem mobilizacji, ale także z **lękiem przed oceną**.

Grupy mogą minimalizować wysiłek i pracować mniej, co nazwane jest **próżniactwem społecznym**. W takich warunkach nie dochodzi do powstawania lęku przed oceną, a występuje w nich także **rozproszenie odpowiedzialności** między różnymi członkami grupy.

## **Grupowe podejmowanie decyzji**

W jaki sposób grupa podejmuje decyzje?

Psychologowie społeczni wykryli kilka takich reguł, które nazywają **schematami decyzji grupowych**.

Oto najważniejsze z nich:

- 1.** Zwycięża większość.
- 2.** Zwycięża prawda. Grupa orientuje się w obiektywnej wyższości jednej z rozważanych możliwości w miarę napływania coraz pełniejszych informacji.
- 3.** Zwycięża większość kwalifikowana (popiera 2/3 głosów).
- 4.** Reguła pierwszego przesunięcia. Według schematu grupa podejmuje decyzje zgodnie z pierwszą zmianą opinii wyrażoną przez którąkolwiek z jej członków.

## **Syndrom myślenia grupowego**

Polega on na tym, że grupa decydentów bardziej ulega dynamicznemu liderowi i sobie nawzajem niż faktom, jakie powinny stanowić przesłankę decyzji.

Pięć własności składających się na syndrom myślenia grupowego:

- 1.** Poczucie bezkarności.
- 2.** Przekonanie o własnej słuszności.
- 3.** Dyskredytowanie informacji sprzecznych z decyzją grupy.
- 4.** Nacisk grupy na jej uczestników.
- 5.** Stereotypizacja osób spoza grupy.

Syndromowi myślenia grupowego może zapobiec przywódca grupy, na przykład zachęcając członków grupy do zachowania sceptycyzmu i swobodnego wyrażania opinii sprzecznej ze zdaniem innych.

## Rekrutacja

Proces zatrudniania pracowników rozpoczyna się od momentu rekrutacji.

Celem rekrutacji jest obsadzenie wakujących stanowisk odpowiednimi kandydatami, którzy w przyszłości będą wywiązywać się ze swoich obowiązków zawodowych. Skuteczność rekrutacji można więc ocenić przede wszystkim *ex post*.

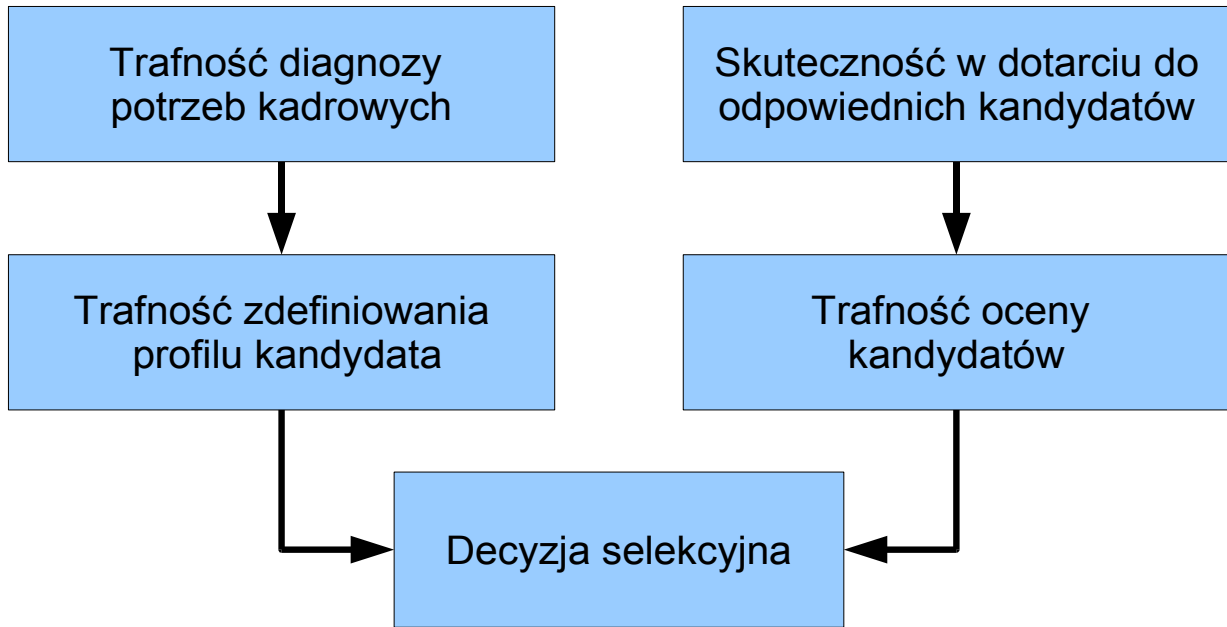
Skuteczność rekrutacji będzie zależała od:

- 1.** trafności rozpoznania i zdefiniowania rzeczywistych potrzeb kadrowych,
- 2.** trafności określenia istotnych, z punktu widzenia potrzeb kadrowych firmy, umiejętności zawodowych oraz cech psychicznych kandydatów,
- 3.** trafności rozpoznawania i oceny umiejętności oraz cech kandydatów,
- 4.** trafności decyzji o wyborze najbardziej odpowiedniego z potencjalnych kandydatów<sup>2</sup>.

---

2 M. Suchar; Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck2003, s.1.

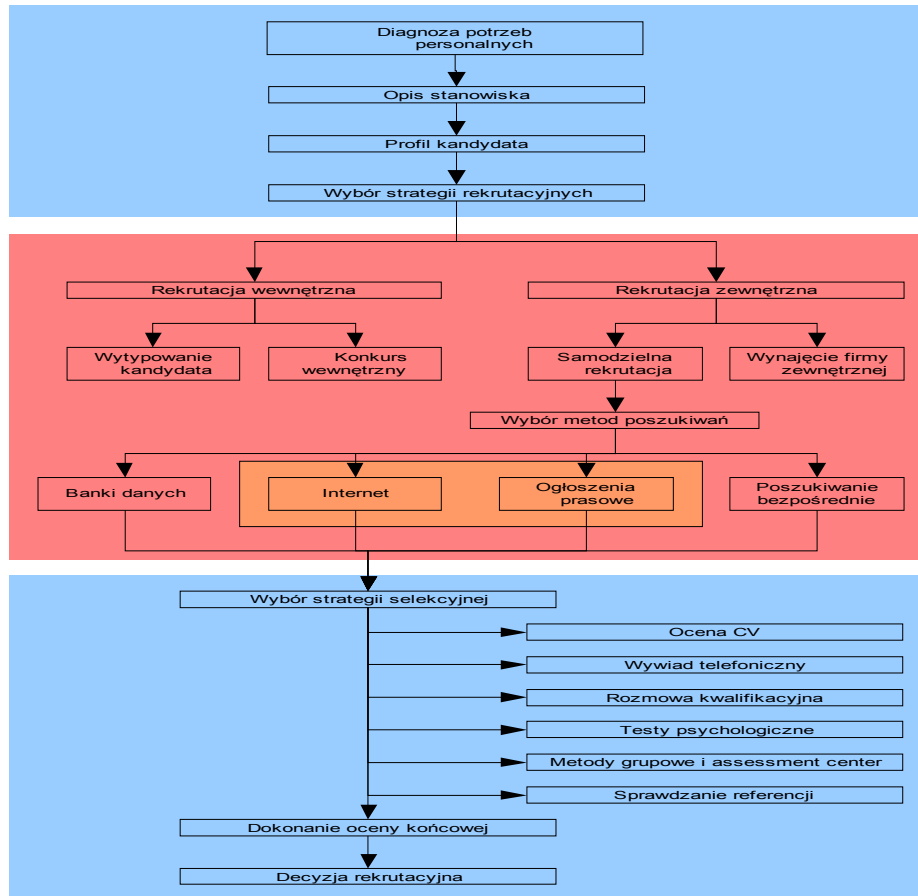




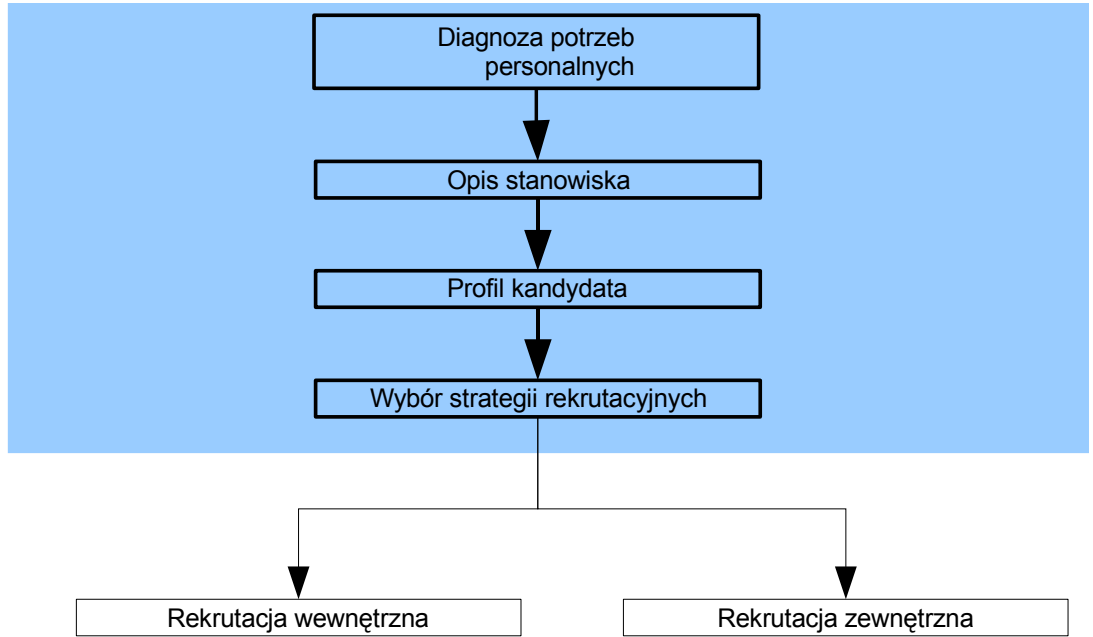
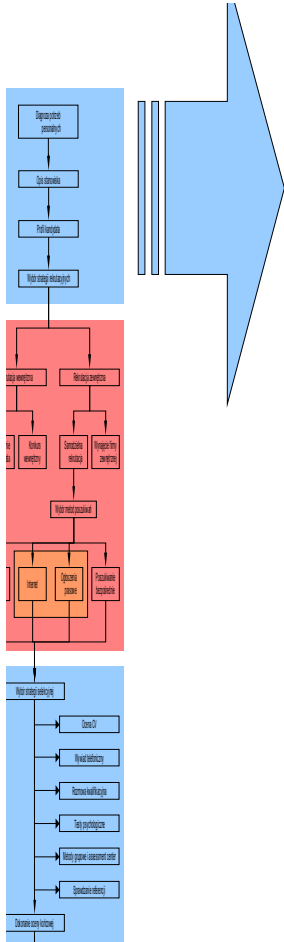
*Rysunek 1: Czynniki skuteczności rekrutacji*

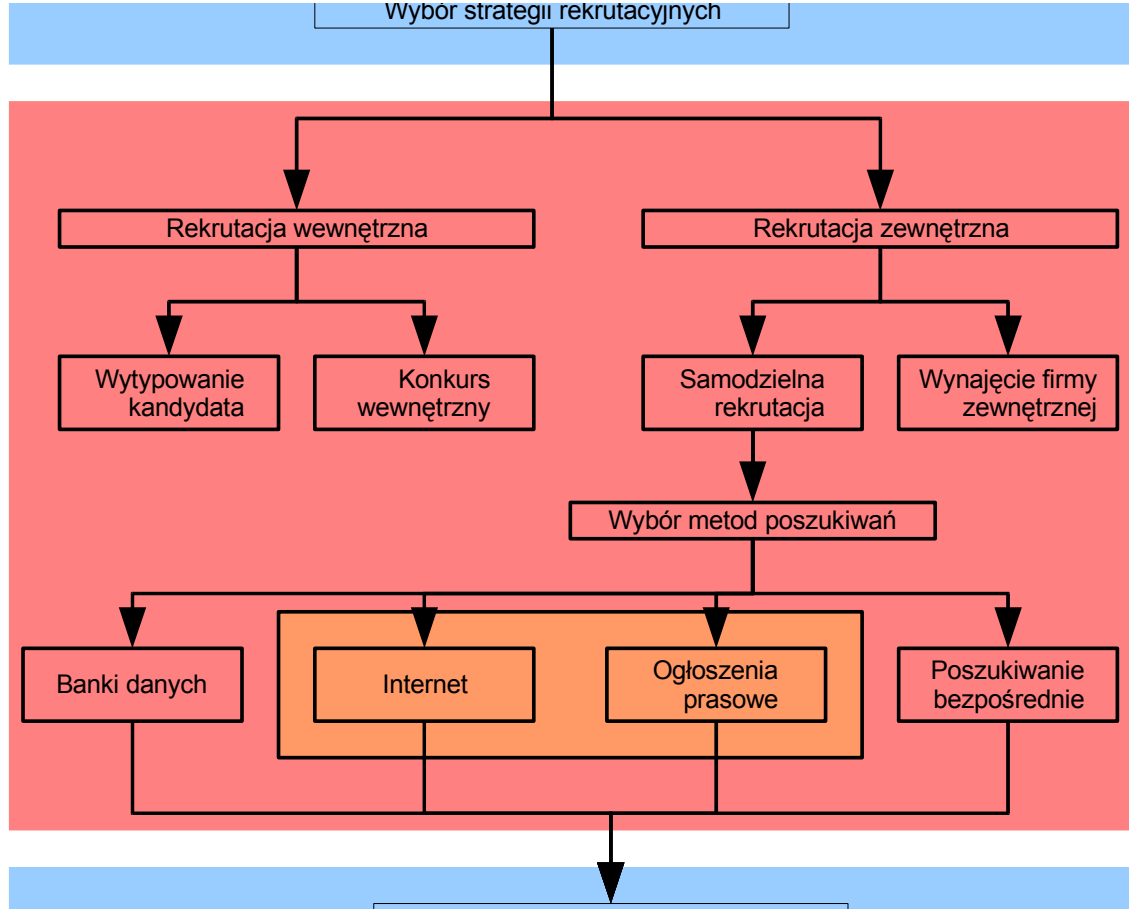
*Źródło: M. Suchar; Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck2003, s.1.*

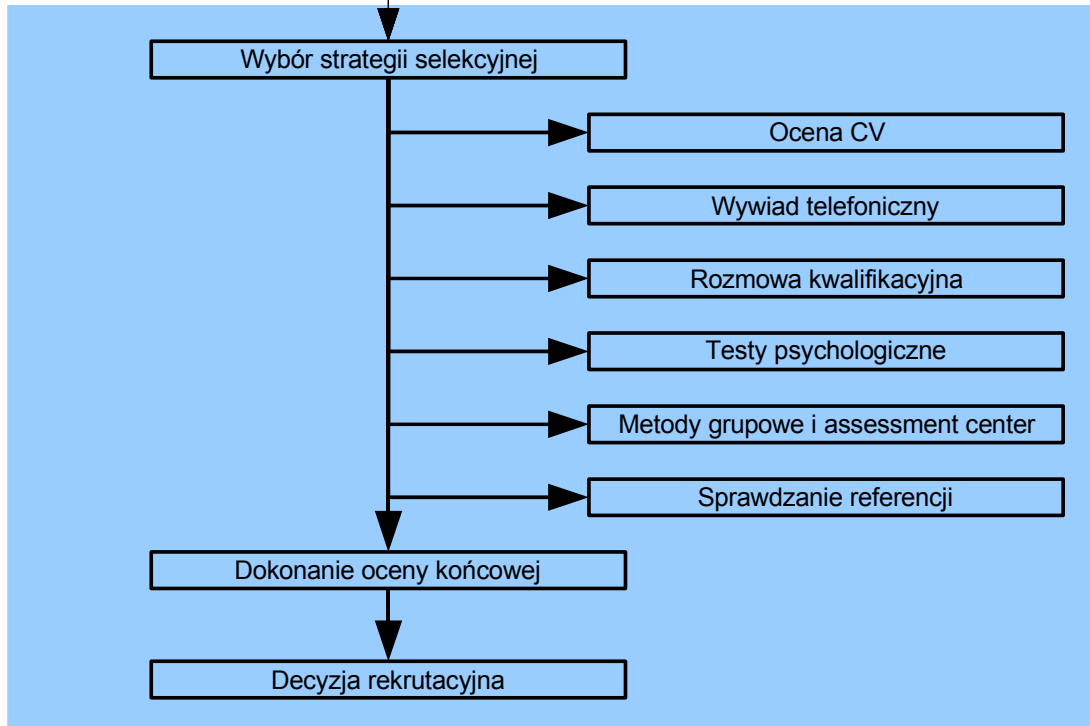
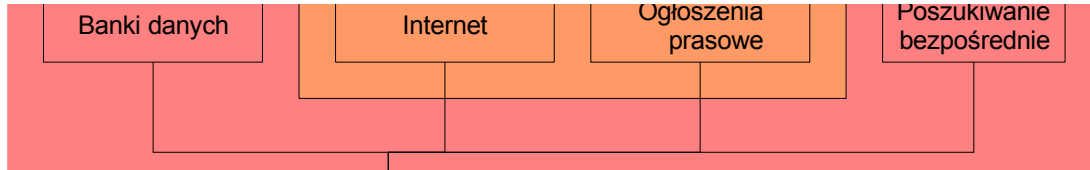
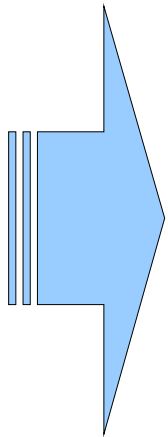
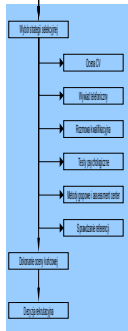
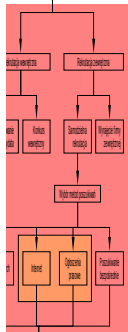
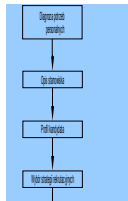
Przedstawiony schemat pokazuje działanie czynników wyznaczających skuteczność rekrutacji. Wizualnie można stwierdzić przedstawione wzajemne związki i uwarunkowania procesów rekrutacyjno – selekcyjnych.



Rysunek 2: model ogólny







## Porównanie wad i zalet rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej:

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
<b>Zalety</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty</li> <li>- pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną i atmosferę</li> <li>- pozytywny wpływ motywacyjny na pracowników firmy</li> <li>- kandydaci są znani, byli poddani uprzednio weryfikacji i obserwacji – duża przewidywalność sukcesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - możliwości dotarcia do bardzo dobrych fachowców</li> <li>• - możliwości skorzystania z doświadczenia kandydatów nabytego w innych firmach</li> <li>• - kandydaci są weryfikowani poprzez ewentualny sukcesy odniesione w innych firmach</li> </ul>
<b>Wady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczona liczba ewentualnych kandydatów</li> <li>- kandydaci nie wnoszą w pełnione funkcje nowych doświadczeń poszerzających perspektywy i zwiększających kreatywność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koszty</li> <li>- czas trwania</li> <li>- może wpływać demobilizująco na postawę kandydatów wewnętrznych, poprzez pozbawienia ich możliwości awansu</li> <li>- kandydat z zewnątrz wymaga okresu adaptacji</li> </ul>

Źródło: M. Suchar; Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck2003, s.4

Uważam, że nie ma „złotego środka” obie strategie mają wady i zalety, które trzeba poważnie wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

## ***Etap działań selekcyjnych***

Aby rozpocząć temat dotyczący selekcji na początek przytaczam definicje kilku autorów.

*J.Czarnota-Bojarska* uważa, że procedura selekcyjna określać będzie całość działań, służących sprawdzeniu tych cech kandydatów, które są potrzebne na obsadzonym stanowisku<sup>3</sup>.

Zadaniem *M.Suchar* selekcja kandydatów polega na ocenie przydatności każdego z kandydatów i wyborze osób o największej przydatności<sup>4</sup>.

*J.Strelau* stwierdza, że selekcja jest procesem wyboru określonego zespołu ludzi z ogółu kandydatów do pracy<sup>5</sup>.

---

3 J Czarnota-Bojarska; Selekcja zawodowa, Pracownia Testów Psychologicznych, Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1999, s.8.

4 M. Suchar; Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.Beck, Warszawa 2003, s.53.

5 J. Strelau; Psychologia, Podrecznik zkademicki, T. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s.300.

# ***TECHNIKI SELEKCYJNE KANDYDATÓW***

## **1. Podania, świadectwa, dyplomy, ankiety personalne**

- Mówią niewiele o faktycznych umiejętnościach i motywacjach kandydatów;
- potwierdzają jedynie kwalifikacje formalne;
- wyniki w nauce są mało wiarygodne i niejednoznaczne, stosowane do planowania kształcenia i doskonalenia zawodowego;
- coraz częściej stosuje się ankiety personalne z układem pytań i systemem punktowania odpowiedzi.



## **2. Życiorys** (*Curriculum Vitae, Resume*)

- Jest zazwyczaj pierwszą, a często Jediną rozpatrywaną informacją o kandydacie;
- dostarcza głównie informacji o spełnieniu przez kandydata wymagań formalnych;
- układ i forma życiorysu (czytelność, układ, styl itp.) dostarczają także wielu pośrednich informacji o osobowości kandydata;
- często jest uzupełniany tzw. listą osiągnięć (accomplishment record), zawierającą opis osiągnięć zawodowych, ich datę oraz ew. wskazanie kto może je poświadczyć;
- niskie koszty stosowania;
- chętnie i często stosowany;
- wartość predykcyjna 0,3 i powyżej.

### 3. Referencje

- mogą być wykorzystywane dwojako:
  - do pozyskania nowych informacji o kandydacie (kandydat sam dokonuje wyboru referencji);
  - do potwierdzenia informacji już posiadanych;
- techniki te są stale doskonalone poprzez porządkowanie informacji i opracowanie wzorów (pytań) referencji;
- referencje w formie zapytania o kandydata są wysyłane do przedniego miejsca pracy;
- preferowane są referencje telefoniczne, bo:
  - są szybsze do uzyskania;
  - dostarczają bardziej kompletnej informacji;
  - osoby udzielające informacji telefonicznej są bardziej otwarte i szczerze;
  - sposoby odpowiedzi również „wiele mówi”;
- niskie koszty stosowania;
- umiarkowanie stosowane
- wartość predykcyjna około 0,25.

#### **4. Wywiad** ( rozmowa kwalifikacyjna)

- sformalizowane / niesformalizowane;
- ustrukturyzowane / niestrukturyzowane;
- celem wywiadu może być nie tylko przyjęcie do pracy, ale i ocena , awans, udzielenie porady, rozwiązanie stosunku pracy, działania dyscyplinujące itp.
- wywiad niesformalizowany „ciepłego uśmiechu” powszechnie stosowany wartość predykcyjna około 0,3
- wywiad sformalizowany – merytoryczny – stosowany przez 1/3 firm – war. predykcyjna wysoka około 0.6

## 5. Testy zdolności umysłowych

- wymagania stawiane 'prawdziwym" testom:
  - taki dobór pytań, aby stanowiły adekwatną (reprezentatywną) próbkę mierzonego zachowania (wiedzy, umiejętności itp.) ;
  - porównywalność wyników (standaryzacja);
  - wiarygodność wartości predykcyjnej;
- celem pisemnych testów zdolności jest pomiar inteligencji ogólnej i uzdolnień;
- najczęściej są testowane:
  - zdolności werbalne (słownictwo, czytanie ze zrozumieniem, rymowanie, tworzenie wyrazów);
  - zdolności numeryczne (proste wyliczenia);
  - zdolności przestrzenne (manipulacja przedmiotem w wyobraźni w przestrzeni 2-D i 3-D);
  - pamięć (szybkie zapamiętywanie);
  - rozumowanie (rozwiązywanie problemów)
- relatywnie niedrogie i stosowane przez ok. 30% firm (urzędnicy);
- wartość predykcyjna powyżej 0,4 (do 0,8).

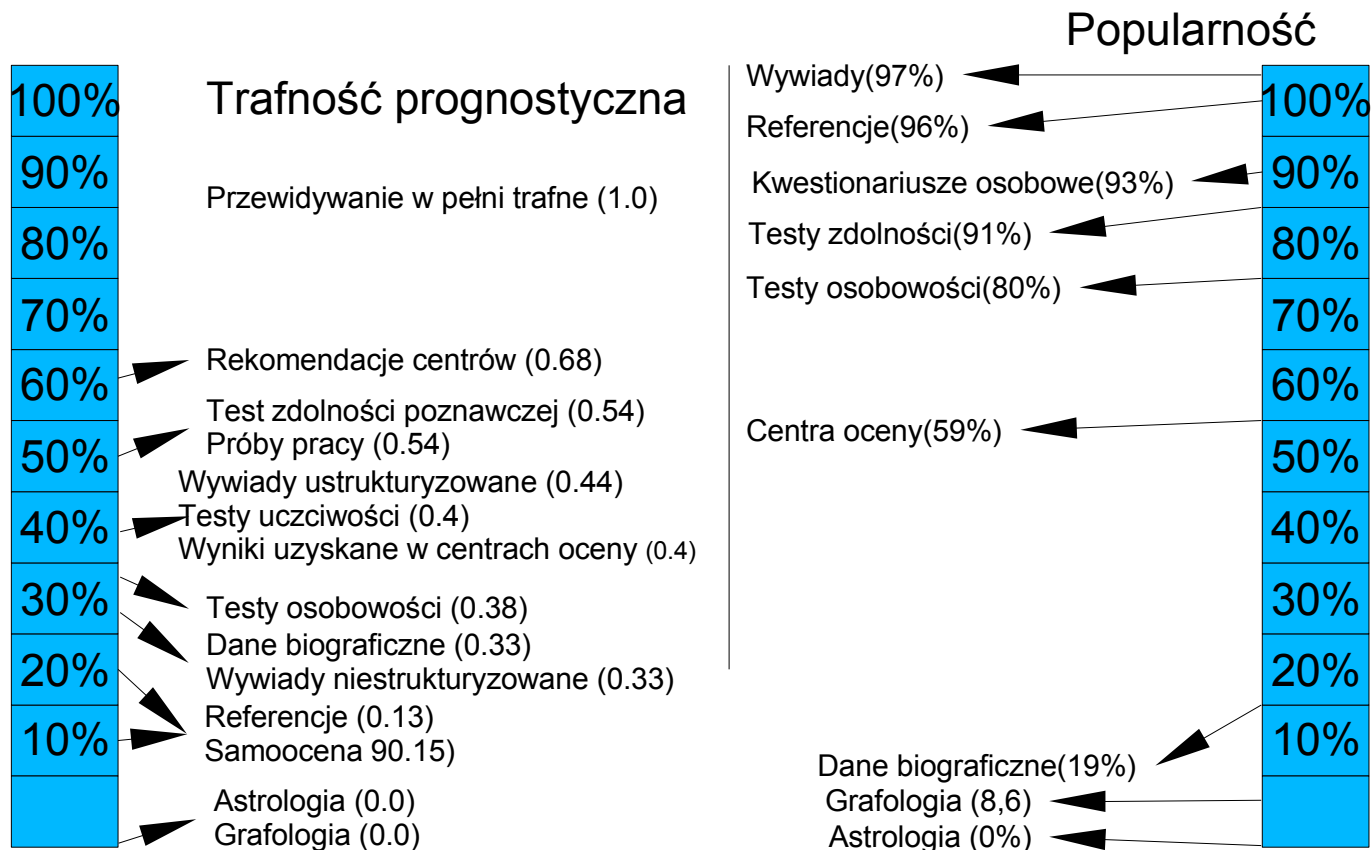
## **6. Testy zdolności związane z pracą**

- opracowanie dla grup zawodów (np. urzędniczych) i ocena zdolności kandydata w kilku obszarach niespecyficznych dla poszczególnych zawodów;
- testują zdolności umysłowe kandydatów w zmodyfikowanym zakresie w formie baterii testów;
- np. zdolności werbalne bada się poprzez postępowanie zgodne z instrukcją słowną i na piśmie, klasyfikowanie i kodowanie informacji według podanego klucza, sprawdzanie formularzy, szeregowanie wyrazów w porządku alfabetycznym itp.

## 7. Próbkki pracy i symulacje pracy

- próbki pracy to inaczej doświadczenia kandydata w wykonaniu pracy o którą się ubiega przebiegający w warunkach w jakich będzie ona wykonywana;
- np. standardowy test komputeropisania, przetłumaczenie tekstu biznesowego, wykonywanie obliczenia konstrukcji, obsługa zniecierpliwionego” klienta, itp.;
- do tej grupy testów należy także **zatrudnienie na okres próbny**;
- symulacje pracy test wykonania pracy w warunkach sztucznie stworzonych, ale też:
  - testy psychometryczne (zdolności manualnych);
  - testy umiejętności zawodowych;
  - testy wiedzy zawodowej;
- chętnie i często (60% firm) stosowane;
- wartości predykcyjne 0,4.

## Porównanie trafności prognostycznej i ocen popularności poszczególnych metod selekcji pracowników



Koniec, proszę zanotować:

Całość znajdziecie pod adresem

<http://technologie.com.pl/ilona/rekrutacja.pdf>