

ROZDZIAŁ 3.

MIEJSCE I ROLA ODBYTYCH SZKOLEŃ W OCENIE KANDYDATA W TRAKCIE REKRUTACJI PRACOWNICZEJ NA STANOWISKO KIEROWNICZE

dr Klaudia Pujer
Exante Training & Consulting

Słowa kluczowe: szkolenia, rekrutacja pracownicza, ocena CV, kierownik.

Wprowadzenie

Działy rekrutacyjne różnych podmiotów gospodarczych odpowiadają za odbiór i weryfikację napływających dokumentów aplikacyjnych, w tym głównie podań i CV (*Curriculum Vitae*) kandydatów. W dokumentacji tej kandydaci często uwzględniają odbyte kursy i szkolenia doskonalące.

Celem niniejszego rozdziału jest próba analizy i oceny roli odbytych kursów i szkoleń na etapie zaopiniowania kandydata do pracy w trakcie procesu rekrutacyjnego na stanowisko kierownicze. Cel pracy osiągnięto dzięki kwerendzie literatury i analizie wyników sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród 60 firm rekrutacyjnych i 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Rekrutacja pracownicza wpisuje się w szerszy obszar zarządzania przedsiębiorstwem, którym jest planowanie i dobór kadr. W niniejszym rozdziale, rekrutacja pracownicza jest rozumiana w ujęciu wąskim. Rozpatrywana będzie zważywszy na potrzeby kadrowe w aspektach ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym, niezbędnych do wykonania zadań w planowanym okresie. Wąskie planowanie wiąże się z 1. ustaleniem stanu i struktury zatrudnienia, 2. wymaganiami kwalifikacyjnymi, 3. obsady stanowisk, 4. przyjęć, 5. zwolnień pracowników, 6. awansów pracowników,

7. szkolenia i doskonalenia zawodowego¹. Rozdział w szczególności sposób eksponuje cztery pierwsze wyszczególnione działania oraz 7 z tym, że rolę szkoleń (wpisującą się w szerszy zakres jakim jest doskonalenie zawodowe) omówiono na etapie rekrutacji, a więc jeszcze przed zatrudnieniem.

Problematyka zatrudniania bądź pozyskiwania pracowników lub, ogólnie rzecz biorąc, wchodzenia ludzi do organizacji jest często podejmowana w krajowej i zagranicznej literaturze fachowej. Znajduje się ona bowiem w centrum zainteresowania wielu podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi: pracodawców, pracowników, doradców personalnych, związków zawodowych, urzędników. Efektem tego stanu rzeczy jest z jednej strony bogata wiedza o uwarunkowaniach i metodach skutecznego pozyskiwania pracowników², z drugiej strony istnieje potrzeba zweryfikowania wielu kwestii omawianych w literaturze (ujęcia modelowe - teoretyczne) w praktyce funkcjonowania konkretnych procesów, w ramach organizacji, m.in. rekrutacyjnych.

Należy podkreślić, iż rekrutacja to proces dwustronny, z jednej strony – pracodawca poszukuje pracownika, z drugiej – kandydat poszukuje miejsca zatrudnienia. Każda ze stron ma coś do zaoferowania, ale każda z nich ma również konkretne oczekiwania. „Oferta” strony podaźowej (kandydat) zostanie w rozdziale omówiona z punktu widzenia odbytych szkoleń, z kolei „oferta” strony popytowej (rekruterów) zostanie omówiona z punktu widzenia szkoleń pożądaných w dokumentach aplikacyjnych składanych na stanowiska kierownicze³.

Kierownik, menedżer – definicja i ogólna rola w organizacji

Pojęcie menedżer (ang. *manager*) powszechnie określa osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Osoba taka powinna legitymować się wiedzę fachową, ale także zarządczą, czyli posiadać umiejętność kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami, zwykle w warunkach niepewności otoczenia⁴. Termin ten silnie koresponduje ze zjawiskiem tzw. kapitalizmu menedżerskiego. Jego główny atrybut to powstaniem spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem w związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. Menedżerami przyjęło się na-

¹ K. Świerczyński, *Wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach oświatowych* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 69.

² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016, s. 134-135.

³ J. Woźniak, *Rekrutacja – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, s. 13-44.

⁴ W. Šmid, *Psychologia i socjologia zarządzania*, WSZiM, Sosnowiec 2003, s. 143.

zywać osoby upoważnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do bieżącego kierowania jego działalnością. Potocznie terminu menedżer używa się również tak w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nimi. Ma to miejsce przede wszystkim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw⁵.

Pojęcie „menedżer” używany jest często zamiennie z terminem „kierownik”, „przewodca” lub „lider”. Jedną z definicji wg S. Borkowskiej i P. Bohdziewicz brzmi następująco: „menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania”⁶.

Dobry menedżer efektywnie kierujący firmą posiada umiejętność pozyskiwania ludzi do współpracy oraz sprzedawania towaru bądź usługi na coraz bardziej konkurencyjnym i fluktuacyjnym rynku. Z tego też względu o swoistej rzutkości menedżera oprócz predyspozycji wrodzonych decydują wykształcenie, ustawiczne podnoszenie kwalifikacji, umiejętność współpracy z ludźmi, duży stopień operatywności, odwaga i rozsądek w inicjowaniu działań innowacyjnych, umiejętność planowania i podejmowania decyzji oraz wysoki poziom efektywności (realizacja założonych celów)⁷.

Menedżer pełni w firmie przeróżne role: dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, przełożonego, szefa. Jest zwierzchnikiem zespołu, którego zasadnicze zadanie sprowadza się do osiągnięcia założonych celów postawionych przed zespołem z zewnątrz, czy też sformułowanych przy udziale członków zespołu. Menedżerowie to koordynatorzy, kierują pracą innych i są za nią odpowiedzialni. Rozwijają umiejętności pracowników, których instruują, uczą i udzielają im wskazówek. Swoją postawą stymulują zespół do lepszej pracy. Menedżer to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne, a więc to na nim ciąży odpowiedzialność realizacji szeroko rozumianego procesu zarządzania. Praca menedżera często jest nieprzewidywalna, niemożliwa do zamknięcia w schematy, ale również pełna możliwości i szans wyróżnienia się⁸.

Kierować skutecznie może menedżer kreatywny, asertywny, stanowczy, który nie narusza praw innych osób i szanuje ich. W wypełnianiu swoich funkcji menedżer powinien używać wyobraźni, poszukiwać naj-

⁵ J. Januszek, *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, AE, Poznań 2003, s. 119-120.

⁶ S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menadżer u progu XXI wieku*, WSHE, Łódź 1998, s. 129.

⁷ A. Szkołut, *Charyzmatyczny menadżer*, „Manager” 1997, nr 7-8, s. 16.

⁸ K. Kubik, *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 72.

lepszego rozwiązania danego problemu oraz utrzymywać właściwy stosunek do siebie i pracowników. Menedżer przedsiębiorczy przejawia inicjatywę, gotowość do rozpoznania i wykorzystania pojawiającej się szansy, osiągnięcia czegoś wartościowego, rozpoczynania i kontynuacji niewypróbowanych jeszcze projektów. Chcąc rozwijać swoją osobowość, menedżer powinien umieć przeciwdziałać stresowi. Przeciwdziałanie to polega na dobrej organizacji pracy, rozpoczynaniu dnia z optymistycznym nastawieniem i pozytywnym myśleniem, planowaniu dnia, rozwijaniu tolerancji i życzliwości oraz aktywnym wypoczynku. Możliwość wywierania wpływu na innych ludzi to posiadanie władzy. Stabilnym źródłem władzy jest dostęp do informacji oraz strategia działania. Informacje powinny być rzetelne, zrozumiałe i kompletne⁹.

Podstawowa umiejętność menedżera sprowadza się więc do powiązania ze sobą działalności profesjonalnej i społecznej. Aspekt profesjonalny łączy się z wysokimi kwalifikacjami, jakich wymaga się od tej grupy ludzi, z ich pogłębianiem i nieustannym doskonaleniem. Zaświadczać o nich może na przykład częste odbywanie kursów i szkoleń. Przykładowo, jeżeli menedżer podejmuje decyzję o zmianie miejsca pracy i aplikuje na stanowisko kierownicze w innej organizacji, a w dokumentach rekrutacyjnych uwzględnia imponujący wykaz odbytych kursów oraz szkoleń, które stanowią uzupełnienie doświadczenia zawodowego, to dla osób odpowiedzialnych za rekrutację pracowniczą jest to sygnał, że kandydat to osoba silnie ukierunkowana na pogłębianie i permanentne doskonalenie wiedzy i umiejętności. Innymi słowy, kandydat taki po zatrudnieniu wchodzi do organizacji z dorobkiem „szkoleń oraz kursów”, co zmniejsza konieczność doskonalenia go w obszarach, w których odbył już szkolenia. Prawdopodobnym jest, że posiada on już gruntowną wiedzę, którą może stosować w praktyce. Zakres odbytych szkoleń jest różny ponieważ (niezależnie od szerokości), menedżerowie mogą pracować w różnych obszarach organizacji. W każdej firmie mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny¹⁰.

Rozwój kompetencji menedżerskich poprzez szkolenia

Turbulentne, globalne otoczenie spowodowało wzrost znaczenia menedżerów i ich roli oraz podniosło standardy zarządzania organizacjami wraz z oczekiwaniami wobec kompetencji menedżerskich. Role menedżerskie stają się coraz bardziej aktywne i kreatywne, stąd wymagają od menedże-

⁹ A. Chybicka, M. Puchalska, *Skuteczny menedżer*, GWP, Gdańsk 2015, s. 12-36.

¹⁰ H. Januszek, *op. cit.*, s. 123.

rów bycia liderem. Za cechę wspólną menedżera i lidera należy uznać w pierwszej kolejności profesjonalne przygotowanie do wykonywania funkcji kierowniczych, odpowiedzialność i skuteczność w działaniu na rzecz organizacji, w której pracują¹¹. Znakomitą okazją do podwyższania kompetencji kierowniczych są szkolenia, których programy silnie korespondują z potrzebami rozwojowymi danej jednostki.

Nabyta wiedza i doświadczenie nie są gwarantem sukcesu w pracy menedżera. Źródłem sukcesu jest zdolność i umiejętność generowania wiedzy i doświadczenia będącego w dyspozycji menedżera do praktycznego zarządzania organizacją. Zatem fakt odbycia szkolenia nie jest jednoznaczny z tym, że spełniło ono swoją rolę. W kontekście omawianego tematu, jeżeli rekruter widzi w dokumentach aplikacyjnych długie wyliczenie odbytych kursów oraz szkoleń, które jednocześnie korespondują z osiągnięciami zawodowymi, a pozyskana wiedza jest również potwierdzona w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej i odpowiada profilowi kompetencyjnemu pożądanemu na danym stanowisku, to można zakładać, że faktycznie menedżer informacje i umiejętności pozyskane w trakcie szkoleń wykorzystuje w praktyce i można je ocenić jako ważny czynnik wpływający na decyzję o ewentualnym zatrudnieniu¹².

Kapitał ludzki w nowoczesnej firmie to z jednej strony wyuczone kwalifikacje i zdobyte zawodowe doświadczenie w długim stażu pracy, a z drugiej możliwość wykazania się w zawodzie, zdolności dotąd jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy, nastawienie na innowacje i gotowość do podejmowania ryzyka wymaganego zmiennymi warunkami i czynnikami produkcji.

Do umiejętności kierowniczych zważywszy na źródło ich pochodzenia zalicza się m.in:

- rzetelne wykształcenie, uzupełnianie wiedzy w systemie kształcenia ustawicznego;
- doświadczenie zawodowe, dalsze doświadczenie nabywane przy wykonywaniu powierzonych zadań na różnych stanowiskach;
- nabycie i praktyczne wykorzystanie podstawowych umiejętności menedżerskich.

Wobec powyższego szkolenia, szczególnie te dla kadry kierowniczej, stanowią okazję do pozyskania lub rozwoju kompetencji koncepcyjnych, społecznych, technicznych i innych¹³:

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 181.

¹² B. Lundén, *Rekrutacja pracowników. Poradnik dla pracodawcy*, BL INFO, Gdańsk 2012, s. 16-19.

¹³ O. Rzycka, W. Porosło, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultatu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 61-76; M. Kraczlą, *Osobowościowe uwarunkowania przy-*

Kompetencje koncepcyjne odnoszą się do umysłowej zdolności kadr kierowniczych do koordynacji oraz ukierunkowywania działań organizacji. Ich zakres wzrasta wraz ze szczeblem kierowania, a więc poziomem odpowiedzialności.

Kompetencje techniczne usprawniają posługiwanie się narzędziami, metodami, procedurami oraz technologią w konkretnej specjalności. Im niższe stanowisko kierownicze, tym znaczenie i zakres kompetencji technicznych wyższe.

Kompetencje społeczne są istotne dla każdego stanowiska kierowniczego, gdyż to one determinują możliwość praktycznego zastosowania kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i usprawniają wywieranie bezpośredniego wpływu na podwładnych. Są one trudne do opanowania, ponieważ wymagają uwzględnienia wielu zmiennych osobowościowych, do których zaliczyć należy m.in. temperament, postawy, aspiracje czy motywacje każdego podwładnego¹⁴.

Sukces na stanowisku kierowniczym uwarunkowany jest również umiejętnością zarządzania sobą i budowania pożądaných relacji interpersonalnych. Stąd obecnie dużą rolę przypisuje się kompetencjom emocjonalnym. Z tego też względu kompetencje kierownicze często analizowane są w kontekście pełnienia ról: interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych. Wśród ważnych umiejętności interpersonalnych współczesnego menedżera wymienić należy: empatyczne rozumienie drugiego człowieka; dostrzeganie i spełnianie potrzeb innych ludzi; postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka i zachowanie tolerancji wobec niego; efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą; umiejętność rozwiązywania konfliktów; umiejętność pomagania innym osobom; umiejętność efektywnej współpracy. Nie jest to wyliczenie zamknięte, gdyż zakres poszczególnych kompetencji ewoluuje i uwarunkowany jest zmianami w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji.

Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

Badania własne przeprowadzono w I-II kwartale 2016 r. Udział w sondażu diagnostycznym zrealizowanym przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wzięło 60 podmiotów: 25 wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych (agencji, podmiotów zajmujących się doradztwem personalnym)

wództwa. Menedżerowie a specjaliści, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20-72.

¹⁴ Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4, s. 303-319.

i 35 przedsiębiorstw samodzielnie prowadzących rekrutację pracowniczą (bez udziału firm zewnętrznych) oraz 42 kandydatów aplikujących na stanowiska kierownicze w tych firmach (kwestionariusze ankiety dystrybuowano dzięki uprzejmości ww. firm w trakcie realizowanych przez nich rekrutacji). Narzędzie diagnostyczne (kwestionariusz ankiety) składało się z kilkunastu pytań skalowanych. Zadaniem uczestników badania było przypisanie rangi szkoleniom, które w ich opinii mogą mieć wpływ na wynik postępowania rekrutacyjnego na stanowisko kierownicze. Randze najwyższej przypisano numer „1”. Lokalizację respondentów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Lokalizacja respondentów

Lp.	Miasto	Wyspecjalizowane firmy rekrutacyjne		Przedsiębiorstwa samodzielnie prowadzące rekrutację pracowniczą		Kandydaci aplikujący na stanowiska kierownicze		Suma	
		L	%	L	%	L	%	L	%
1	Częstochowa	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
2	Gorzów Wielkopolski	-	-	1	0,98	-	-	1	0,98
3	Katowice	-	-	2	1,96	1	0,98	3	2,94
4	Kielce	-	-	2	1,96	2	1,96	4	3,92
5	Koszalin	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
6	Kraków	3	2,94	3	2,94	2	1,96	8	7,84
7	Krynica Zdrój	-	-	3	2,94	2	1,96	5	4,9
8	Łódź	5	4,90	2	1,96	1	0,98	8	7,84
9	Mikołajki	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
10	Olsztyn	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
11	Poznań	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
12	Reszów	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
13	Wałbrzych	1	0,98	2	1,96	3	2,94	6	5,88
14	Warszawa	13	12,74	10	9,80	20	19,60	43	42,14
15	Wrocław	3	2,94	4	3,92	5	4,90	12	11,76
Suma		25	24,50	35	34,31	42	41,17	102	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Badanie było ukierunkowane na pozyskanie wiedzy w następującym zakresie: jaka jest rola odbytych szkoleń w rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze z perspektywy rekruterów i kandydatów?

W analizie danych posłużono się współczynnikiem korelacji rang Spearmana, wyznaczanym w następujący sposób:

$$r_d = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

gdzie:

- r_d – współczynnik korelacji rang Spearmana,
- d_i – różnica między rangami przyporządkowanymi i -tej obserwacji w odniesieniu do pierwszej zmiennej i w odniesieniu do drugiej zmiennej.

Wykorzystano go do zbadania powiązań między rangami diagnozującymi i porządkującymi miejsce poszczególnych typów szkoleń w rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze nadanymi przez rekruterów i kandydatów na te stanowiska.

Do oceny kierunku współzależności między zmiennymi, wykorzystano następujące przedziały¹⁵:

- 0,0–0,2 – współzależność bardzo słaba,
- 0,2–0,4 – współzależność słaba,
- 0,4–0,6 – współzależność umiarkowana,
- 0,6–0,8 – współzależność silna,
- 0,8–1,0 – współzależność bardzo silna.

Ze względu na niereprezentatywność grupy i niemożność generalizowania wyników na szerszą populację, wyniki badania pozwalają na wskazanie pewnych trendów w zakresie roli odbytych szkoleń w postępowaniu rekrutacyjnym na stanowiska kierownicze. Ponadto miało ono charakter przyczynkarski oraz pilotażowy i stanowi wstęp do badania pełnego planowanego do zrealizowania w latach 2017-2018.

Prezentacja wyników badań

Opinie rekruterów i kandydatów na temat roli odbytych szkoleń biznesowych w procesie rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze są

¹⁵ B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 320.

silnie zbliżone ($r_d = 0,817$). Już pobieżna analiza danych zaprezentowanych w tabeli 2 składania do wniosku, że nie ma idealnej zgodności tej opinii, ponieważ rangi nadane przez obie grupy uczestników badania są nieco odmienne. Jednak na osiem analizowanych typów szkoleń widocznie odmienne rangowanie dostrzec można wyłącznie w przypadku dwóch rodzajów szkoleń biznesowych, mianowicie szkoleń w zakresie kompetencji biznesowych (ranga nadana przez rekrutera 4, ranga nadana przez kandydata 1). Oznacza to, że zdaniem kandydatów na stanowisko kierownicze wśród szkoleń biznesowych figurujących w dokumentach aplikacyjnych szkolenie z zakresu kompetencji biznesowych jest najważniejsze. Rekruterzy sklasyfikowali je w pierwszej piątce (na miejscu 4), z kolei ich zdaniem kluczowym typem szkolenia biznesowego brany pod uwagę w trakcie rekrutacji jest szkolenie z zakresu zarządzania zespołem (które kandydaci na kierowników sklasyfikowali na miejscu 2). Generalnie choć nie idealna, analizowana zgodność poglądów ma charakter silny i dodatni (ponieważ zarówno rekruterzy, jak i kandydaci sklasyfikowali konkretne typy szkoleń biznesowych na podobnych pozycjach).

Tabela 2. Miejsce szkoleń biznesowych w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów

Szkolenie biznesowe - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	d_i	d_i^2
Finanse	9	9	0	0
Kompetencje biznesowe	4	1	3	9
Komunikacja wewnętrzna	6	6	0	0
Logistyka	7	8	-1	1
Marketing i sprzedaż	8	7	1	1
Procesy biznesowe	2	5	-3	9
Trenerskie	5	4	1	1
Umiejętności osobiste	3	3	0	0
Zarządzanie zespołem	1	2	-1	1
Suma	x	x	x	22
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,817$				

* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

** Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Oceny miejsca szkoleń coachingowych w procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze rekruterów i kandydatów na kierowników są odmienne ($r_d = 0,258$) co oznacza, że obie grupy mają inny pogląd na wpływ poszczególnych odbytych szkoleń coachingowych na wynik postępowania

rekrutacyjnego, a współzależność między rangami nadanymi przez obie grupy ma charakter słaby i ujemny – tabela 3.

Tabela 3. Miejsce szkoleń coachingowych w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów

Szkolenie coachingowe - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	d_i	d_i^2
Coaching personalny	6	2	4	16
Life coaching	5	6	-1	1
Coaching zawodowy	4	4	0	0
Executive coaching	2	1	1	1
Coaching biznesowy	1	3	-2	4
Coaching grupowy	3	5	-2	4
Suma	x	x	x	26
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,258$				

* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

** Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Rekruterzy w trakcie oceny kandydatów wśród odbytych szkoleń coachingowych biorą pod uwagę przede wszystkim szkolenia z zakresu coachingu biznesowego (ranga 1), executive coaching (ranga 2) i coachingu grupowego (ranga 3). Z kolei zdaniem kandydatów na kierowników, dla rekruterów kluczowymi typami szkoleń branżowymi pod uwagę w trakcie rekrutacji na stanowisko kierownicze w zakresie grupy szkoleń coachingowych są te dotyczące: executive coaching (ranga 1), coachingu personalnego (ranga 2), coachingu biznesowego (ranga 3) – tabela 3.

Zarówno rekruterzy, jak i kandydaci na kierowników sklasyfikowali miejsca i role poszczególnych szkoleń dla działu personalnego HR na zbliżonych pozycjach ($r_d = 0,649$), co oznacza, że współzależność (zgodność) między poglądami ma charakter silny i dodatni – tabela 4.

Rekruterzy w trakcie oceny kandydatów w zakresie odbytych szkoleń dla działu personalnego HR biorą pod uwagę przede wszystkim szkolenia w następujących obszarach: przywództwo i leadership (ranga 1), zarządzanie zespołem (ranga 2), zarządzanie talentami (ranga 3), czas pracy (ranga 4), aktywizacja i doradztwo zawodowe (ranga 5). Na 14 analizowanych szkoleń dla działów personalnych HR, wyraźne różnice w ocenach zaobserwowano w mniej niż połowie z nich, a konkretnie w przypadku 5 – tabela 4.

Tabela 4. Miejsce szkoleń dla działu personalnego HR w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów

Szkolenie dla działu personalnego HR - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	d_i	d_i^2
Aktywizacja i doradztwo zawodowe	5	6	-1	1
Assessment & Development Center	12	12	0	0
Czas pracy	4	5	-1	1
Kadry i płace	14	13	1	1
Komunikacja wewnętrzna	6	7	-1	1
Negocjacje i mediacje	7	11	-4	16
Okresowa ocena pracowników	11	8	3	9
Optymalizacja zatrudnienia	9	9	0	0
Praca w zespole	10	2	8	64
Przywództwo i leadership	1	1	0	0
Rekrutacja i selekcja	13	14	-1	1
Systemy motywacyjne	8	4	4	16
Zarządzanie talentami	3	10	-7	49
Zarządzanie zespołem	2	3	-1	1
Suma	x	x	x	160
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,649$				

* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

** Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Opinie kandydatów na kierowników w zakresie miejsca szkoleń interpersonalnych/menedżerskich w umiarkowany sposób korespondują z oceną rangi poszczególnych typów szkoleń z tego obszaru przez rekruterów ($r_d = 0,553$) – tabela 5.

Jeżeli kandydat na kierownika wpisał w dokumentach aplikacyjnych (np. w CV), w sekcji „odbyte kursy i szkolenia” informację o szkoleniach interpersonalnych/menedżerskich, to rekruterzy za najbardziej wartościowe uznają szkolenia z zakresu: podejmowania decyzji (ranga 1), zarządzania sobą w czasie (ranga 2), radzenia sobie ze stresem (ranga 3), efektywnej komunikacji (ranga 4) i inteligencji emocjonalnej (ranga 5).

Tabela 5. Miejsce szkoleń interpersonalnych/menedżerskich w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów na stanowiska kierownicze

Szkolenia interpersonalne	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana przez kandydata**	d_i	d_i^2
Asertywność	9	5	4	16
Autoprezentacja	11	4	7	49
Bezpieczeństwo	10	12	-2	4
Efektywna komunikacja	4	6	-2	4
Inteligencja emocjonalna	5	1	4	16
Kreatywność	6	7	-1	1
NLP ¹⁶	12	11	1	1
Podjęcie decyzji	1	3	-2	4
Radzenie sobie ze stresem	3	8	-5	25
Wystąpienia publiczne	7	9	-2	4
Wywieranie wpływu	8	10	-2	4
Zarządzanie sobą w czasie	2	2	0	0
Suma	x	x	x	128
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,553$				

* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

** Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Umiarkowaną różnicę w ocenach poszczególnych szkoleń zaobserwowano w 9 na 12 analizowanych typach szkoleń (stąd zgodność poglądów rekruterów i kandydatów ma charakter średni) – tabela 5.

Podsumowanie

Dla rekruterów pięcioma najważniejszymi odbytymi **szkoleniami biznesowymi** wpisanymi w dokumenty aplikacyjne pozostają:

Ranga 1: zarządzanie zespołem,

Ranga 2: procesy biznesowe,

Ranga 3: umiejętności osobiste,

Ranga 4: kompetencje biznesowe,

Ranga 6: trenerskie.

Na osiem analizowanych typów szkoleń biznesowych różnice w nadanych rangach zaobserwowano tylko w dwóch przypadkach (zgodność opinii ma charakter silny i dodatni).

¹⁶ Programowanie neurolingwistyczne, ang. *Neuro-Linguistic Programming*.

Dla osób odpowiedzialnych za rekrutację trzema kluczowymi odbytymi **szkoleniami coachingowymi** wpisanymi w dokumenty aplikacyjne pozostają:

Ranga 1: coaching biznesowy,

Ranga 2: executive coaching,

Ranga 3: coaching grupowy.

Na sześć analizowanych typów szkoleń biznesowych wyraźne różnice w nadanych rangach zaobserwowano w trzech przypadkach (zgodność opinii ma charakter słaby i ujemny).

Dla rekruterów istotnymi odbytymi **szkoleniami w zakresie działu personalnego HR** są:

Ranga 1: przywództwo i leadership,

Ranga 2: zarządzanie zespołem,

Ranga 3: zarządzanie talentami,

Ranga 4: czas pracy.

Ranga 5: Aktywizacja i doradztwo zawodowe

Na 14 analizowanych typów szkoleń z zakresu działu personalnego HR wyraźne różnice w nadanych rangach zaobserwowano w 5 przypadkach (zgodność opinii ma charakter silny i dodatni).

Dla rekrutujących przyszłą kadrę kierowniczą ważnymi odbytymi **szkoleniami interpersonalnymi/menedżerskimi wpisanymi do dokumentów aplikacyjnych** są szkolenia z zakresu:

Ranga 1: Podejmowania decyzji

Ranga 2: Zarządzania sobą w czasie

Ranga 3: Radzenia sobie ze stresem

Ranga 4: Efektywnej komunikacji

Ranga 5: Inteligencji emocjonalnej.

Na 12 analizowanych typów szkoleń z zakresu szkoleń interpersonalnych/menedżerskich umiarkowane różnice w nadanych rangach zaobserwowano

w 9 przypadkach (zgodność opinii ma charakter umiarkowany i generalnie dodatni).

Sklasyfikowanie konkretnych typów szkoleń biznesowych, coachingowych, z zakresu działu personalnego HR, interpersonalnych/menedżerskich na podobnych pozycjach przez rekruterów i kandydatów na stanowiska kierownicze wskazuje, że ci ostatni są dobrze zorientowani w zakresie rodzajów szkoleń biznesowych, których obecność w CV i innych dokumentach aplikacyjnych jest pożądana. Jednocześnie wiedza ta zwiększa potencjalną szansę na zatrudnienie, gdyż pozwala na spełnienie oczekiwań rekruterów w zakresie odbytych kursów i szkoleń.

Wyraźne różnice w nadanych rangach poszczególnym szkoleniom są dla kandydatów na kierowników informacją zwrotną na temat szkoleń,

które są dla rekruterów wartościowe i identyfikowane jako ważne w procesie podejmowania decyzji o ewentualnym zatrudnieniu kandydata. Ponadto, utożsamienie sukcesu przedsiębiorstwa z kompetencjami menedżerskimi wymaga wypracowania elastycznego modelowania kompetencji. Powyższe powinno zakładać nierozzerwalny związek kompetencji menedżerskich z kompetencjami przedsiębiorstwa. Zweryfikowanie już na etapie rekrutacji pracowniczej istniejącego profilu kompetencyjnego kandydata zwiększa szansę na pozyskanie najlepszych pracowników, których wiedza teoretyczna i praktyczna odpowiada szeroko rozumianym potrzebom kompetencyjnym organizacji (na konkretnych stanowiskach, w tym przypadku kierowniczym). Takie podejście stanowi fundamenty realizacji różnych, ale wspólnych działań, między innymi personalnych, oceny, wynagrodzeń, sukcesu firmy i przewagi konkurencyjnej.

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka to temat otwarty, w tak wąskim zakresie jak w niniejszym rozdziale nieczęsto omawiana w literaturze. Zaprezentowano w nim wyniki badań cząstkowych, pilotażowych. Jednocześnie pozyskany materiał badawczy i niedostatek badań empirycznych w zakresie roli odbytych szkoleń i kursów w ocenie kandydata do pracy wskazuje konieczność zainicjowania badań na szerszą skalę w bliższej perspektywie czasowej. Rolę szkoleń omawia się dość szeroko w literaturze, ale w odniesieniu do pracowników już zatrudnionych w danych organizacjach. Z kolei problem miejsca odbytego szkolenia w „dorobku zawodowym” jest marginalizowany tak w literaturze tematu, jak i praktyce badawczej. Problem jest ważny, ponieważ ze względu na wysoką fluktuacyjność rynku pracy, mobilność pracowniczą, wzrost liczby wyspecjalizowanych i wysokokwalifikowanych pracowników, częsta zmiana miejsca zatrudnienia (dobrowolna lub przymusowa) nie jest czymś zaskakującym. W tym kontekście, odbyte kursy i szkolenia mogą stanowić ważny czynnik decyzyjny w zakresie zatrudnienia pracownika (np. w trakcie rozpatrywania kandydaty trzech osób o podobnych kwalifikacjach).

Literatura

- Borkowska S., Bohodziewicz P. (red.), *Menadżer u progu XXI wieku*, WSHE, Łódź 1998.
- Chybicka A., Puchalska M., *Skuteczny menedżer*, GWP, Gdańsk 2015.
- Januszek J., *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, AE, Poznań 2003.
- Kraczla M., *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.

- Kubik K., *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Lundén B., *Rekrutacja pracowników. Poradnik dla pracodawcy*, BL INFO, Gdańsk 2012.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.
- Pułaska-Turyńska B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011.
- Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultatu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
- Šmid W., *Psychologia i socjologia zarządzania*, WSZiM, Sosnowiec 2003.
- Szkołut A., *Charyzmatyczny menadżer*, „Manager” 1997, nr 7-8.
- Świerczyński K., *Wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach oświatowych* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Witaszek Z., *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4.
- Woźniak J., *Rekrutacja – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013.

THE PLACE AND ROLE OF THE COMPLETED EMPLOYEE TRAINING IN THE EVALUATION OF THE CANDIDATE DURING THE RECRUITMENT CANDIDATES ASPIRING TO LEADERSHIP POSITIONS

Summary

Article devoted to the problem of assessment of a candidate for a managerial position during the recruitment in the context of training undertaken. The problem is discussed from the point of view of the theory (query literature) and empiricism (analysis of the results diagnostic survey). The first part of the chapter discusses the problem recruitment of workers, further outlined the concept and the overall roles and responsibilities of the manager in the organization. Then illustrated training as a place of modeling managerial competence. The empirical part presents the results of research on the postulate of the research, which concerned the role of training in the recruitment of candidates aspiring to leadership positions from the perspective of recruiters and candidates. Results allowed to assess that specific trainings are valuable for recruiters and candidates aspiring to leadership positions. Opinions became the basis for the formulation of recommendations in terms of the desired training for future candidates aspiring to leadership positions.

Keywords: training, employee recruitment, evaluation CV, manager.