

UNIwersYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU



# PRACA KIEROWNICZA W NOWOCZESNYM ZARZĄDZANIU

ZESZYTY NAUKOWE

189

Redaktor naukowy  
Kazimierz Krzakiewicz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

POZNAŃ 2011

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **WIZERUNKI REKRUTERÓW I KANDYDATÓW DO PRACY – BLIŻEJ CZY DALEJ DO KONSTRUKTYWNEGO POROZUMIENIA?\***

**Streszczenie:** W artykule przeanalizowano obrazy skutecznych negocjatorów, prowadzących negocjacje w sprawie pracy. Stronami tych rokowań są kandydaci do pracy i rekruterzy, którzy starają się osiągnąć konstruktywne porozumienie. Ich wizerunki są argumentami podczas pertraktacji, które pozwalają zatrudnić dobrego pracownika albo uzyskać atrakcyjną ofertę zatrudnienia. W badaniach empirycznych autorka zbadała obraz rekruterów w oczach kandydatów, własny obraz kandydatów oraz obraz kandydatów w oczach przedstawicieli organizacji, a także dokonała analizy porównawczej pomiędzy nimi.

**Słowa kluczowe:** skuteczny negocjator, wizerunek rekruterów, wizerunek kandydata do pracy.

### **Wstęp**

Strony biorące udział w negocjacjach często siadają do nich ze zbiorem oczekiwań, jakie mają w stosunku do swych adwersarzy. Czasami posiadany przez nie obraz jest niezgodny z zastanym stanem rzeczy, co rodzi niechęć, frustrację i obniża motywacje do negocjowania. Bywa też, że wykreowany obraz jest niespójny wewnątrznie, co może mieć miejsce, gdy strony oczekują w trakcie negocjacji kogoś przebojowego i skromnego, mającego dużo kontaktów i wycofanego czy, trochę ironizując, osoby z energią 20-latka, doświadczeniem 40-latka i mądrością 80-latka. W sytuacji gdy rozmówca nie spełnia pokładanych w nim nadziei i jego wizerunek jest inny od preferowanego, dojście do porozumienia jest utrudnione.

Ponadto oprócz oczekiwań względem drugiej strony każda z nich kreuje własny wizerunek. Podczas ubiegania się o pracę negocjatorzy (tak rekruterzy,

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007–2010 jako projekt badawczy nr N 115 016 32/0285.

jak kandydaci) chcieliby uchodzić za osoby zaradne, profesjonalne, godne zaufania.

Celem artykułu jest ukazanie, jakie są wizerunki stron negocjacji w sprawie pracy i czy ich wzajemne postrzeganie motywuje je do konstruktywnego porozumienia, przynoszącego obopólne korzyści.

## 1. Obraz skutecznego negocjatora

Wizerunek przekazany przez siadające do stołu negocjacji w sprawie pracy strony ma być argumentem, popierającym zarówno kandydata w oczach rekrutera, jak i organizację w oczach aplikanta. Zatem powinien być wyważony i przemyślany, bo od niego zależy, czy propozycja pracy zostanie złożona przez rekrutera i czy kandydat ją przyjmie.

W ujęciu definicyjnym wizerunek jest wynikiem autoprezentacji, polegającej na próbie zakomunikowania, poprzez wypowiedzi i zachowania niewerbalne oraz działania, kim negocjatorzy są bądź za kogo chcieliby uchodzić [Aronson, Wilson i Akert 1997, s. 675]. Założyć można równocześnie, że w trakcie autoprezentacji osoby wykorzystują specyficzne strategie, umożliwiające wywarcie określonego wpływu na wybrane osoby. Odróżnia je to od autoekspresji, podczas której uzewnętrznia się prawdziwe uczucia, postawy i przekonania, a motorem często jest przyjemność i satysfakcja, jaką daje samoujawnianie [Reber 2000, s. 66–67, 70]. Jednakże w sytuacji negocjacji w sprawie pracy autoekspresja jest dość ryzykowna, w związku z czym strony (zarówno kandydat, jak i rekruter) ograniczają ją i dbają o przekazanie korzystnego dla nich wizerunku. Przy czym motywacja do manipulowania wrażeniem wzrasta wraz z przekonaniem negocjatora, że strony odbierają obraz w sposób odmienny od zamierzonego. Podejmują wówczas działania, mające poprawić ich nadszarpnięty *image*, które mogą polegać na podkreślaniu swoich innych pozytywnych cech, przytaczaniu dogodnych dla siebie interpretacji wydarzeń, chętnym wyświadczeniu przysług, co sprawia, że mogą uchodzić za miłych i pomocnych, manifestowaniu swych związków z ludźmi sukcesu [Leary 1999, s. 74].

Zdaniem autorki umiejętność kierowania wrażeniem jest jedną z kluczowych umiejętności stron negocjujących warunki pracy. Dzięki niej następuje wymiana informacji między stronami, buduje się więź, tworzy określony klimat, co może znacząco sprzyjać zarówno procesowi poszukiwania pracy, jak i pracowników.

Umiejętnie stworzony własny obraz społeczny bazuje na jednej z podstawowych potrzeb – potrzebie akceptacji społecznej i jest w negocjacjach skierowany do odbiorcy, którym jest zarówno bezpośredni rozmówca (uczestnik negocjacji – rekruter lub kandydat), jak i inni świadkowie, będący zainteresowani wynikiem rozmów (inni kandydaci, pracownicy organizacji) oraz osoby zainteresowane

wynikiem rozmów, ale bazujące na relacjach negocjatorów, a nie na bezpośredniej obserwacji [Poitras, Bélair 2007, s. 132]. W przypadku rekrutera będzie to np. grupa zwierzchników, z ramienia których negocjator występuje i która ocenia jego działania w kategoriach profesjonalizmu. W przypadku kandydata natomiast *image* jest adresowany do znajomych i rodziny, trenerów i doradców zawodowych, zainteresowanych efektem i przebiegiem negocjacji. Czynniki te wpływają na zachowanie negocjatorów i dążenie do zachowania twarzy, co może prowadzić do usztywnienia stanowisk i ograniczenia tendencji do kompromisu.

W badaniach nad wywieraniem wrażenia w przebiegu negocjacji stwierdzono, że na podstawie pierwszych pięciu minut wzajemnej interakcji można przewidzieć efekt końcowy rozmów. Szczególne znaczenie ma aktywność komunikacyjna, mierzona długością przemów, zaangażowanie, przejawiające się zabieraniem głosu, podkreślanie słów za pomocą środków wokalnych niewerbalnych (ujemny związek) oraz odzwierciedlenie (za pomocą krótkich potwierdzeń i dźwięków paralingwistycznych) [Kurhan, Pentland 2007, s. 802–811]. Ponadto w badaniach nad wywieraniem wrażenia podczas negocjacji wykazano, że istnieje przekonanie o związku pomiędzy opinią osoby nieustępliwej i nieidącej na kompromisy a obniżeniem aspiracji i oczekiwań przeciwnika. Ponadto obecność podczas negocjacji mocodawcy skłania negocjatora do zachowań bardziej bezkompromisowych. Często jednak druga strona nie odpowiada na taką postawę potulnością i podporządkowaniem, a agresją bądź zerwaniem rozmów [Leary 1999, s. 166]. Oceniając wizerunek partnera interakcji w wymiarze zimny-ciepły, zaobserwowano też, że postrzeganie drugiej strony jako zimnej wydatnie zmniejsza liczbą interakcji z nią w porównaniu z osobą ocenioną jako ciepła [Nęcki 1996, s. 102].

Na ogół strategie autoprezentacji w negocjacjach w sprawie pracy prowadzą do wytworzenia pozytywnego obrazu aplikanta, który ma doprowadzić do uzyskania propozycji zatrudnienia. Wizerunek własnej osoby kształtowany jest za sprawą atrakcyjnego CV oraz poprzez doświadczenie zawodowe kandydatów, jednak najistotniejszy jest kontakt podczas rozmowy kwalifikacyjnej. W przygotowywanych materiałach ludzie na ogół będą dążyć do przedstawienia siebie w jak najlepszym świetle, chyba że łatwo będzie drugiej stronie zdobyć informacje i podważyć stworzony obraz. Na przykład możliwość szybkiego zweryfikowania biegłej znajomości języka obcego podczas rozmowy kwalifikacyjnej będzie działała hamująco na umieszczenie nieprawdziwej informacji w CV.

A.L. Kristof-Brown, M.R. Barrick i M. Franke wyodrębnili dwie cechy: ekstrawersję (towarzyskość, zaufanie, ambicja, asertywność) i zgodność (współpraca, zaufanie, serdeczność, grzeczność i uprzejmość), które wpływają na wybór strategii spośród dwóch możliwości:

- strategii zwróconej na siebie – ukazanie własnego jak najlepszego obrazu i takie pokierowanie rozmową, by ujawnione zostały mocne strony aplikanta, wybierane częściej przez ekstrawertyków,
- strategii zwróconej na osobę, będącą celem – nawiązanie dobrego kontaktu z decydem, wybierane częściej przez osoby zgodne.

Badania empiryczne dowiodły, że:

- aplikanci, używający strategii nakierowanych na siebie, otrzymują wyższe noty i więcej ofert zatrudnienia [Kacmar, Delery i Ferris, za: Potempa 2006, s. 151–157],
- strategie nakierowane na siebie dają lepsze rezultaty aniżeli strategie nakierowane na innych [Kacmar i Carlton, za: Potempa 2006, s. 151–157],
- strategie nakierowane na innych także odnosiły pozytywny skutek [Kacmar Carlson, za Potempa 2006, s. 151–157].

Można postawić hipotezę, że to, jaką strategię wybiera osoba, zależy zarówno od jej cech charakterologicznych, jak i od osiągnięć akademickich i zawodowych [Potempa 2006, s. 151–157]. Obie mogą się okazać skuteczne, ale należy podkreślić konieczność dbania o nienaruszanie granic uczciwości, nieuleganie pokusie przekazania nazbyt lukrowanego własnego obrazu oraz niekorzystanie z metod ingracyjnych, mających na celu zyskanie przychylności wobec siebie, czyli dążenie do zapewnienia zasad *fair play* procesu rekrutacji, co umożliwi stronom postępowanie zgodnie z regułami gry wygrany-wygrany.

Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że pozytywna autoprezentacja jest najczęściej stosowaną techniką negocjacyjną. Spośród 167 przebadanych przedstawicieli pracodawców aż 75,8% twierdzi, że kandydaci podczas negocjowania warunków pracy tę technikę stosują bardzo często i często. Jest ona równocześnie najpopularniejszą metodą negocjacyjną [Kowalczyk 2011, s. 340–346]. Cienka linia manipulacji zostaje w tej technice przekroczona, gdy manipulujący ma cel (np. zyskanie pracy), gdy cel ma dla niego wartość i gdy istnieje rozbieżność pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym. W sytuacji poszukiwania pracy dbałość o wizerunek jest duża, gdyż uzyskanie propozycji pracy jest dla większości aplikujących cenne, ubieganie się o pracę ma charakter publiczny, co ma większy wpływ na odczuwanie sukcesu niż zachowanie prywatne. Kandydat jest zależny od rekrutującego go pracownika organizacji, dlatego szczególnie zależy mu będzie na wywarciu dobrego wrażenia, gdyż skutkować to może otrzymaniem pracy; stawkę podnosi też to, że istnieje duże prawdopodobieństwo długotrwałej współpracy. Dodatkowo dobro, o jakie stara się kandydat, ma dla niego wartość, a gdy o pracę ubiega się więcej chętnych, to tym bardziej wzrasta skłonność do manipulowania wrażeniem. Sam adresat (rekruter) też nie jest bez znaczenia – im atrakcyjniejszy, inteligentniejszy, ustosunkowany, tym starania o wywarciu pozytywnego efektu większe. Dbałości o pozytywne wrażenie sprzyjają też takie cechy, jak silny strach przed negatywną oceną i potrzeba aprobaty społecznej oraz doznanie wcześniej porażki, którą chce się zrekompensować. By dopełnić

obrazu tej metody, należy zaznaczyć, że kandydat może dokonać także autoprezentacji wybiórczej (wykluczenie z wizerunku pewnych informacji) oraz autoprezentacji wymijającej (ogólnikowe pomijanie kontrowersyjnych kwestii) [Leary 1999, s. 67–75 i 190]. Wszystkie wymienione elementy w dużym stopniu warunkują wystąpienie dążenia do pozytywnej autoprezentacji w sytuacji negocjacji w sprawie pracy. Ponadto kandydaci są skłonni dokonać takiej prezentacji własnej osoby, jaką ich zdaniem oczekują i poszukują rekruterzy, niestety nie przysparza to im autentyczności, co może negatywnie rzutować na otrzymaną przez nich ocenę.

## 2. Metodyka badań własnych

Badając wizerunek rekruterów i kandydatów, wykorzystano test przymiotników ACL G.H. Gougha i A.B. Heilbruna (ze zmodyfikowanymi instrukcjami), służący do badania obrazu siebie oraz innych.

Test ACL składa się z listy 300 przymiotników, a zadaniem osoby badanej jest wybór tych z nich, które określają ją bądź inne osoby w najpełniejszy sposób [Siek 1983, s. 389–414].

Badaniu zostały poddane trzy grupy respondentów – (1) kandydaci do pracy, charakteryzujący typowego rekrutera, (2) kandydaci do pracy, którzy scharakteryzowali siebie podczas negocjacji w sprawie pracy, oraz (3) przedstawiciele pracodawców, opisujący skutecznego kandydata do pracy.

**Tabela 1. Charakterystyka osób poddanych badaniu**

Dane	(1) Kandydaci – opis rekrutera	(2) Kandydaci – samoopis	(3) Pracodawcy – opis kandydata
Liczba badanych	29	177	167
Wiek	25	26,24	38,19
Mężczyźni	31%	25%	35,8%
Kobiety	69%	75%	64,2%
Status Aplikacja na stanowiska Zajmowane stanowisko przez respondentów	Pracujący – 86%	Aplikacje na stanowisko: – szeregowe – 29,1% – samodzielne i specjalistyczne – 51,7% – kierownicze średniego szczebla – 12,2% – kierownicze wyższego szczebla – 2,9% – inne – 4,1%	Zajmowane stanowisko: – kierownictwo najwyższego szczebla – 18,5% – kierownictwo średniego i niższego szczebla – 28,0% – specjaliści HR – 20,8% – właściciele – 15,5% – inni – 11,3% – brak danych – 5,4%

Źródło: badania własne.

### 3. Porównanie wizerunków rekruterów i kandydatów do pracy

Na podstawie pierwszego badania wizerunek, jaki przekazali rekruterzy aplikantom, był raczej negatywny (liczba wybranych przymiotników negatywnych w porównaniu z pozytywnymi), a ów obraz (mała liczba wybranych przymiotników pozytywnych) łączy się z postrzeganiem ich jako indywidualistów, sceptyków, zręcznych graczy, upartych i z ciętym dowcipem. Ponadto rekruterzy odbierani byli jako osoby skłonne do łamania pewnych konwencji (np. grzecznościowych), negatywistyczne, kłótlive (niski wynik w skali typowości). Cechuje ich brak przejawów zachowań, świadczących o zainteresowaniach heteroseksualnych, co świadczy o dystansie, chłodzie, braku skłonności do wzruszeń. Tłumią oni popędy witalne, nazbyt wnikliwie analizują i obmyślają swoje postępowanie względem płci przeciwnej, czyli brakuje im spontaniczności. Ponadto niski wynik ze skali kobiecości świadczy o preferowaniu przez nich autonomii i niezależności, trzymaniu innych na dystans i odrzucaniu prób nawiązania bliższych kontaktów. Są postrzegani jako sceptyczni co do innych, zgryźliwi i z tendencją do wytykani błędów innym.

Oczywiście jest to wrażenie subiektywne, często zniekształcone przez mechanizmy obronne kandydatów, ale czy powstały obraz partnera w negocjacjach zachęca do prowadzenia rozmów? Zadaniem reprezentanta występującego z ramienia organizacji jest zapoczątkowanie często długotrwałej współpracy. Czy może to jednak zrobić osoba z dystansem do drugiej strony, uszczypliwa i wytykająca w sposób niemiły potknięcia, zimna w odbiorze? Osoby delegowane na rozmowy powinny zastanowić się nad krokami, sprzyjającymi ociepleniu relacji z kandydatami, bez nadmiernej egzaltacji i zapomnianiu o celu spotkania. Tylko bowiem osoby postrzegane jako ciepłe mogą liczyć na otwartą komunikację, co sprzyja wymianie informacji, tak niezbędnej podczas ustalania warunków współpracy pomiędzy pracobiorcą a organizacją i zawieraniu konstruktywnego porozumienia.

W drugim badaniu kandydaci, opisujący siebie jako negocjatorów, jawili się jako osoby stateczne, umiarkowane, bardziej zamknięte w sobie i konwencjonalne, chcące uchodzić za działające w sposób przemyślny i zrównoważony (Nck). Są też bardziej taktowni, mniej skłonni do obrażania się, nie osądzają innych (Unfav). Może się jednak zdarzyć, że będą miały ambiwalentne postawy wobec innych, a sprzeciw zostanie wyrażony w nieodpowiedni sposób, przyjmują też postawę obronną (Com).

Kandydaci chcą też uchodzić za osoby o silnym poczuciu obowiązku, pracujące sumiennie, unikające frywolności oraz spraw nieistotnych. Koncentrują się na tym, co sprawdzone i dobre, bez odkrywania tego, co nowe i nieznanne (End). Ponadto starają się być obiektywni i racjonalni, kontrolują impulsy i dążą do celu, nie lubią zmiany i różnorodności (Ord). Kandydaci chcą stworzyć dobre wrażenie, mają zaufanie do swych zdolności w osiąganiu celów, postrzegają

ich można jako stanowczych i przedsiębiorczych (Scf). Wizerunek, jaki tworzą, mówi o ich skuteczności interpersonalnej i lekkim narcyzmie (Iss). Kandydaci w dążeniu do celu, mocy i sukcesu mogą nie szanować uczuć innych oraz swoich, uciekają od subiektywnych trosk (Ac). Podczas rozmów są uważni i czujni; planują wszystko z wyprzedzeniem, tłumią spontaniczne odruchy (A-1).

Przekazanie takiego wizerunku podczas negocjacji ma pomóc w stworzeniu wrażenia profesjonalisty, który dąży do celu, jest zdeterminowany i raczej konwencjonalny, opierający się na istniejącym porządku. Równocześnie jest to próba sprostania oczekiwaniom i dopasowania się do zachowań rekrutera.

Podczas trzeciego badania, obejmującego przedstawicieli organizacji, poproszono ich, by za pomocą testu ACL przedstawili charakterystykę skutecznego negocjatora, ubiegającego się o pracę. Na podstawie ich wyborów stworzono ogólny profil aplikanta, który, ich zdaniem, dobrze radzi sobie podczas negocjacji w sprawie pracy. Wynika z niego, że pracodawcy uważają, iż lepiej radzą sobie osoby o węższych zainteresowaniach, bardziej konwencjonalne, o niższym prawdopodobieństwie działań impulsywnych i nierównych, wyznaczające sobie normy umiarkowania, stateczności i właściwego osądu (Nck). Ponadto rekruterzy cenią osoby o silnym poczuciu obowiązku, sumiennie pracujące i unikające wszelkiej frywolności oraz tego, co jest nieistotne, takie, które preferują zachowania wypróbowane i sprawdzone, nad poszukiwanie nowych i nieznanymi doświadczeń (End). Pracodawcy twierdzą też, że skutecznych kandydatów cechuje obiektywność i racjonalność oraz kontrola własnych impulsów i stałość w dążeniu do celu, a także sprawdzanie się w zadaniach wymagających samodyscypliny i stałego wysiłku (Ord). Dodatkowo osoby te mają zaufanie do samych siebie i swych zdolności, pomagające im w osiaganiu celu, są przedsiębiorcze i stanowcze, równocześnie pracują nad korzystnym obrazem siebie (Scf). Ponadto są efektywne w kontaktach międzyludzkich i mogą uchodzić za dobrze przystosowane (Iss). Cechuje je też rozważa, czujność i zorganizowanie. Lubią planować wszystko z wyprzedzeniem oraz unikają zbytnej ekspresji w wyrażaniu siebie (A-1). Porównując oba powyższe przedstawione rysy, można znaleźć pomiędzy nimi liczne podobieństwa, warto jednak w tym miejscu zadać pytanie: czy obrazy te są całkowicie tożsame czy może istnieją różnice pomiędzy oczekiwanym przez rekrutera wizerunkiem kandydata a jego własnym obrazem?

Brak różnic oznaczałby, że kandydaci prezentują postawy w zupełności zgodne z oczekiwaniami drugiej strony, zasiadającej do stołu podczas negocjacji w sprawie pracy. Natomiast w przypadku, gdyby pojawiły się rozbieżności, można wnioskować o rozżewie pomiędzy oczekiwaniami a faktycznymi zachowaniami kandydatów, co jest czynnikiem utrudniającym dojście do konstruktywnego porozumienia. Warto też sprawdzić, czy oczekiwania rekruterów są możliwe do spełnienia. Czy nie oczekują oni, że osobowość kandydata złożona będzie z trudnych do dopasowania puzzli charakterologicznych?



**Tabela 2. Analiza porównania odpowiedzi firma – kandydaci**

Skala	Firma N=163 Wynik średni	Kan- dydat N=177 Wynik średni	Test Leve- ne'a jed- norodności wariancji F	Test t równości średnich	Stopnie swobo- dy df
1	2	3	4	5	6
Nck – całkowita liczba wybranych przymiotników	33,63	34,36	2,982	-1,266	338
Fav – liczba przymiotników pozytywnych	52,14	49,88	0,173	2,536*	338
Ufv – liczba wybranych przymiotników negatywnych	41,12	44,41	53,656**	-7,689**	213,697
Com – typowość	45,39	43,14	0,507	2,631**	338
Ach – osiągnięcia	59,58	53,63	1,291	6,779**	338
Dom – dominacja	58,46	54,63	2,922	4,347**	338
End – wytrwałość	62,48	57,34	6,699**	5,972**	330,624
Ord – porządek	62,22	58,64	2,608	3,891**	338
Int – rozumienie siebie i innych	50,82	49,48	0,336	1,601	338
Nur – opiekowanie się	44,82	45,12	0,533	-0,451	338
Aff – afiliacja	50,86	50,78	0,440	0,079	338
Het – kontakty heteroseksualne	43,47	45,82	4,180*	-2,809**	337,619
Ech – ujawnianie się	53,41	52,81	22,344**	0,844	291,117
Aut – autonomia	47,42	47,18	0,395	-1,113	338
Agg – agresja	51,57	49,92	19,288**	2,840**	293,646
Cha – zmiana	44,39	44,31	2,291	0,129	338
Suc – wsparcie ze strony innych	43,49	45,06	1,572	-2,053*	338
Aba – poniżanie się	43,83	47,20	22,664**	-4,583**	291,267
Def – podporządkowanie	51,07	51,95	1,925	-1,362	338
Crs – gotowość na poradę i po- moc innych	46,67	47,21	5,361*	-0,629	337,432
Scn – samokontrola	55,42	53,28	3,635	3,546**	338
Scf – zaufanie do siebie	62,52	56,24	6,171*	5,989**	333,006
Pad – przystosowanie osobiste	49,72	49,89	0,015	-0,200	338

cd.tab. 2

1	2	3	4	5	6
Iss – ja idealne	68,27	61,29	1,296	6,478**	338
Cps – osobowość twórcza	53,33	49,70	0,949	4,186**	338
Mls – zdolności przywódcze	52,25	50,32	0,49	2,229*	338
Mas – męskość	56,42	51,82	1,784	4,444**	338
Fem – kobiecość	41,89	45,52	0,059	-3,921**	338
Cp – krytyczny rodzic	52,80	51,39	1,160	1,980	338
Np – wychowawczy rodzic	53,65	52,78	0,415	1,252	338
A – dorośli	58,72	54,88	6,560*	4,897**	325,730
Fc – wolne dziecko	52,35	49,89	1,404	3,213**	338
Ac – adoptowane dziecko	42,18	44,54	13,186**	-3,471**	317,911
A-1 – wysoka oryginalność, niska inteligencja	38,24	40,89	6,040*	-4,426**	331,190
A-2 – wysoka oryginalność, wysoka inteligencja	41,36	45,60	17,780**	-5,741**	305,899
A-3 – niska oryginalność, niska inteligencja	45,03	49,02	2,603	-4,184**	338
A-4 – niska oryginalność, wysoka inteligencja	56,37	52,92	2,946	3,569**	338

\* – wynik testu statystycznie istotny na poziomie 0,05,

\*\* – wynik testu statystycznie istotny na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

W tabeli 2 uwidoczono różnice w obrazach skutecznego w negocjacjach kandydata w opinii przedstawicieli firmy oraz obrazu własnego starających się o pracę. Aż w 24 skalach na 37 odnotowano statystycznie istotne różnice pomiędzy obydwiema charakterystykami. Oznacza to, że kandydaci różnią się od oczekiwań pracodawców podczas negocjowania zasad współpracy. Różnice owe wyrażają się w tym, że pracodawcy oczekują od kandydatów łatwiejszego przystosowania się, większego wychodzenia naprzeciw, większej pogody w zetknięciu się z przeciwnościami losu, niż wynika to z ich samoopisu, bycia też bardziej taktownymi i mniej obrażającymi się. Chcieliby, aby jawili się jako osoby bardziej godne zaufania, delikatniejsze i mniej roszczeniowe oraz mniej skrupowane w relacjach interpersonalnych. Oczekują też większej pracowitości i determinacji w dążeniu do celu, co pozwoliłoby im realizować w większym stopniu społeczne standardy. Pracodawcy oczekują też silniejszej woli od kandydatów, ambicji i zdecydowania, nieuginania się pod presją otoczenia. Skuteczny kandy-

dat jest także w ich opinii sumienniejszy, ma silniejsze poczucie obowiązku i silniej stawia na rozwiązania sprawdzone, niż wynika to z samoopisu kandydatów. Bardziej poszukuje obiektywności i racjonalności oraz kontroluje impulsy. Podczas rozmów przedstawiciele organizacji oczekują od swych rozmówców większej powściągliwości i mniejszego okazywania swej witalności.

Kandydaci mogą też, zdaniem rekruterów, pozwolić sobie na większą dominację i upór w domaganiu się należnych korzyści. Ich zdaniem, winni oni cechować się większą statecznością, pilnością i pracowitością nawet kosztem spontaniczności, a także inicjować więcej zdarzeń, mieć większe zaufanie do swych zdolności oraz bardziej starać się zrobić dobre wrażenie. Skutecznego negocjatora utożsamiają też z większą efektywnością w kontaktach międzyludzkich i z lepszym przystosowaniem. Jest on ich zdaniem bardziej śmiały, wrażliwszy estetycznie i mądrzejszy oraz szybszy w reakcjach. Ponadto kandydaci tacy są bardziej zorientowani na wypełnianie zobowiązań, szybciej działają według podjętych uzgodnień i nie poddają się w dążeniu do celu. Są także ambitniejsi, bardziej stanowczy i szybko podejmują działanie, by usunąć przeszkody, chcą się potwierdzać. Bywają też bardziej krytyczni, niezależni i niedający się łatwo przekonać. Gdy analizuje się osobowość według analizy transakcyjnej, należy podkreślić, że przedstawiciele organizacji upatrują skuteczności negocjatora w zachowaniach bardziej sceptycznych i przeciwstawiających się innym, w większej stanowczości i skupieniu na sobie oraz tendencji do rywalizacji z innymi, których należy pokonać. Ponadto według nich kandydaci skuteczni są wydajniejsi, bardziej skoncentrowani na pracy, niezawodni i ambitniejsi, co często osiąągają kosztem spontaniczności. Są też bardziej porywczy i przedsiębiorczy, skuteczniejsi w działaniu i bardziej autonomiczni, w większym stopniu tłumiący uczucia własne i ignorujący uczucia innych.

Zdaniem rekruterów, skutecznego negocjatora w stosunku do samoopisu kandydatów powinna cechować także większa rozważa, czujność, zorganizowanie i planowanie z większym wyprzedzeniem czasowym. Powinni być też większymi realistami, bardziej praktyczni i mniej napastliwi, gdy inni popełnią intelektualne błędy, bardziej inteligentni i twórczy, ale też niespokojni i trzymający ludzi na dystans. Ponadto oczekują od kandydatów bardziej analitycznego umysłu, bystrości, logiki, zdolności intelektualnych oraz zdyscyplinowania wewnętrznego, co umożliwiałoby im planowanie pracy i osiągnięcie zamierzonych celów.

Pomimo że kandydaci starają się sprostać oczekiwaniom rekruterów, ci drudzy nadal mogą być niezadowoleni z obrazu prezentowanego przez swych rozmówców, a świadczą o tym różnice pomiędzy samoopisem kandydatów a ich charakterystyką dokonaną przez rekruterów.

## Podsumowanie

Zgłaszane przez rekruterów oczekiwania są miejscami niespójne i ukazują, że podczas negocjacji wskazane jest z jednej strony zachowanie mniej roszczeniowe – z drugiej jasne i uparte dążenie do wytyczonego celu, zachowanie bardziej powściągliwe, jak też wskazujące na łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych, polegające na szybszej reakcji, z równoczesnym dystansowaniem się, planowaniem, przemyśleniem kolejnych kroków. Taka rozbieżność może wynikać z przeświadczenia rekrutera, że kandydat powinien mieć dwa oblicza – jedno prezentować wobec nich i organizacji, drugie wobec klientów zewnętrznych. Powstaje jednak pytanie: czy posiadanie wyżej naszkicowanego podwójnego oblicza jest psychologicznie możliwe? Odpowiedź nie jest prosta i jednoznaczna. Z pewnością nie sprzyja to autoekspresji, może natomiast motywować kandydatów do autoprezentacji, zniekształconej przez chęć sprostania niespójnym oczekiwaniom. Należy też zaznaczyć, że wizerunek kandydatów jest odpowiedzią i próbą dopasowania własnych zachowań do reakcji na wizerunek rekruterów.

Zimny, zdystansowany, oceniający rekruter nie powinien oczekiwać otwartego i ekspresyjnego, spontanicznego kandydata, gdyż takie zachowanie może być dla niego zagrażające. Im prawdziwszy jest wizerunek, tym jego negatywna ocena będzie boleśniejsza i zagrażająca poczuciu własnej wartości. Przybranie maski może, oprócz korzyści związanych z otrzymaniem propozycji zatrudnienia, być skuteczną metodą ochrony własnego *Ja*.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kreowane przez strony wizerunki mogą oddalać je od konstruktywnego, dążącego do obopólnych korzyści porozumienia. Odczytując wizerunek drugiej strony, należy zadać sobie równocześnie pytanie, jaki jest własny obraz i na ile wpływa na zachowania drugiej strony.

## Bibliografia

- Aronson, E., Wilson, T.D., Alert, R.M., 1997, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Kowalczyk, E., 2011, *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kurhan, J.R., Pentland, A., 2007, *Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes from Conversational Dynamics within the First 5 Minutes*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 3.
- Leary, M., 1999, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk.
- Nęcki, Z., 1996, *Atrakcyjność wzajemna*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

- Poitras, J., Bélair, F., 2007, *Psychology de la négociation*, Les Editions Quebecor, Quebec.
- Potempa, P.K., 2006, *Strategia autoprezentacji u osób starających się o pracę*, w: Bartkowiak, G., Paluchowski, W.J., (red.), *Przełożeni i podwładni w procesie pracy*, MJP Wydawnictwo, Poznań.
- Reber, A.S., 2000, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Siek, S., 1983, *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa.

### RECRUITERS' AND APPLICANTS' IMAGES – HOW FAR OR NEAR TO A CONSTRUCTIVE AGREEMENT?

**Summary:** In the paper the author has analyzed the images of effective negotiators during job negotiations which are usually conducted between the representative of an organization and a job candidate, who are trying to reach a constructive agreement. The images of both parties are arguments which help them to hire a good employee or gain an attractive job proposal. The author in her empirical study examined the recruiters' image in the opinion of applicants, the self-image of applicants, and the applicants' image in the opinion of recruiters. She carried out the comparative analysis between these images.