

Nieetyczne zachowanie się rekruterów wobec kandydatów do pracy i jego uwarunkowania

Agata Chudzicka-Czupała*

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Wydział Zamiejscowy w Katowicach

Anna Gałka

Randstad Polska

UNETHICAL BEHAVIOUR OF RECRUITERS TOWARDS JOB APPLICANTS AND ITS DETERMINANTS

The aim of the article is to discuss the results of studies on different manifestations of unethical behaviour of recruiters towards job applicants. There are no reports of studies on this issue in the literature, neither on the forms of unethical behaviour of recruiters nor on their psychological and social determinants. The survey was exploratory in its nature and it was an attempt to fill the existing gap in the studies. The research sample was composed of people who recruit job applicants and who work in temporary employment agencies, career counselling agencies and in HR departments of other organizations. The results allow us to define the forms of unethical behaviour against job applicants that recruiters mainly admit to as well as to learn about the level of their intensification. The analysis of the results also applies to relationships between selected psychological variables, personality traits, including empathy, job satisfaction with the evaluation of the propensity for unethical behaviour of recruiters towards candidates. The results indicate the need for further empirical exploration of the topic.

Key words: recruitment, unethical behaviour, empathy, personality, job satisfaction

WPROWADZENIE

Odpowiednia rekrutacja personelu to bardzo odpowiedzialne zadanie. Osoby rekrutujące kadry podejmują bardzo ważne w skutkach decyzje, które często przesądzają o dalszych losach kandydatów do pracy. Inspiracją do projektu badań poświęconych formom i nasileniu zachowań nieetycznych rekruterów wobec kandydatów do pracy oraz uwarunkowaniom takiego postępowania jest fakt, że w literaturze przedmiotu trudno znaleźć informacje na ten temat. Badanie to miało na celu wypełnienie luki istniejącej w badaniach.

Łamanie zasad etycznych możliwe jest zarówno podczas rozmowy kwalifikacyjnej, jak i w procesie podejmowania ostatecznej decyzji na temat określonego kandydata. Problem ten pojawić się może wszędzie tam, gdzie odbywa się rekrutacja, w organizacjach zajmujących się doradztwem personalnym i doбором kandydatów do pracy na zasadach stałego kontraktu lub zatrudnienia elastycznego.

Celem artykułu jest omówienie wyników badań, poświęconych poznaniu rodzajów nieetycznego zachowania się, przejawianego przez rekruterów wobec kandydatów

do pracy oraz roli wybranych czynników, które mogą mieć znaczenie dla nasilenia niemoralnego postępowania wobec kandydatów do pracy.

Wielu pracodawców zadaje sobie pytanie, jak dobrać metody rekrutacji i jak ją przeprowadzić, aby skutecznie wskazała, który kandydat odpowiada dokładnie profilowi działania firmy i który sprawdzi się dobrze na powierzonym mu stanowisku oraz spełni wymagania roli zawodowej. Działy HR wielu firm prześcigają się we wprowadzaniu coraz to nowych technik badania kompetencji kandydatów. Niestety, chcąc być skutecznymi, firmy te sięgają po narzędzia, które nie zawsze są etyczne. Podobnie osoby rekrutujące zachowują się czasami w sposób, który wykracza daleko poza granice etyki zawodowej.

W procesie rekrutacji bardzo ważnym etapem jest rozmowa kwalifikacyjna, która pozwala pracodawcom podjąć ostateczną, pozytywną lub negatywną, decyzję odnośnie zatrudnienia kandydata (Szkop, 2012; CSR, 2012). Do wad rozmowy kwalifikacyjnej jako narzędzia rekrutacji zalicza się na przykład możliwość nieadekwatnej oceny kompetencji kandydata, która jest budowana na podstawie jego zachowania się w sytuacjach odmiennych od tych, jakie mogą mu się przytrafić w pracy zawodowej, na stanowisku, na jakie poszukiwany jest kandydat lub formułowana wyłącznie na podstawie słownych deklaracji. Do najczęstszych źródeł błędów popełnianych w trakcie spotkania rekrutacyjnego zalicza się subiektywizm

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agata Chudzicka-Czupała, SWPS Wydział Zamiejscowy w Katowicach, ul. Techników 9, 40-326 Katowice.

achudzicka-czupaala@swps.edu.pl

i pełną zależność powodzenia całego procesu od doświadczenia, wiedzy i kompetencji specjalisty do spraw rekrutacji.

Sposób prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej w wielu przypadkach narusza normy etyczne oraz godność człowieka. Jaśkiewicz (2015) dowiodła w swoim badaniu, że sposób zachowania się rekruterów podczas rozmowy może zwiększyć lub zmniejszyć poziom stresu kandydatów. Czasami celowo stawia się też kandydatów przez zadaniami, które stanowią swoisty test ich odporności na stres. W Internecie można spotkać opisy sytuacji, w których ubiegający się o pracę proszeni byli o wykonanie różnych czynności, mających na celu wywołanie u nich stresu lub dyskomfortu tylko po to, by można było obserwować ich reakcję, niezależnie od kosztów przez nich ponoszonych. Przykładem może być tu zastosowanie, na pozór standardowego i przyjaznego, zaproszenia ze strony osoby rekrutującej do tego, aby kandydat usiadł, podczas gdy jedyne dostępne w pomieszczeniu krzesło znajdowało się wysoko na stole lub w ogóle takie go krzesła w sali nie było (HRstandard, 2012).

Nieetyczne zachowanie się osoby rekrutującej może polegać nie tylko na stawianiu przed kandydatem zadań, wywołujących u niego dyskomfort fizyczny lub psychiczny, ale również na dyskryminowaniu go ze względu na posiadane cechy. Potencjalni pracodawcy, zamiast kierować się doświadczeniem, kompetencjami, konkretnymi umiejętnościami czy wiedzą kandydatów, które stanowią o tym, czy spełniają oni stawiane im wymagania i posiadają faktyczne predyspozycje do wykonywania danej pracy, często zwracają uwagę na takie ich cechy jak wiek, płeć, uroda, ilość dzieci, potencjalne ich posiadanie (ciąża), rasa, religia, orientacja seksualna czy przekonania polityczne. Postępowanie takie i dopytywanie o to podczas rozmowy kwalifikacyjnej, uznać należy za nieetyczne.

Dokonany przez nas przegląd badań wskazuje, że nie poświęcano temu zagadnieniu odpowiedniej uwagi. Badania na temat zjawisk, mających miejsce podczas procesu rekrutacji, selekcji i doradztwa zawodowego, bardzo długo koncentrowały się wokół cech psychometrycznych narzędzi służących do oceny kandydatów, kryteriów, jakie trzeba stosować, by móc mówić o dobrym dopasowaniu kandydatów do stanowiska, na które aplikują i dobrej predykcji zachowania się ludzi w przyszłym miejscu pracy. Badania te dotyczyły użyteczności poszczególnych sposobów i praktyk rekrutacyjnych. Takie ortodoksyjne podejście do selekcji personelu dominowało jako paradygmat przez długi okres czasu (Guion, 1976, za: García-Izquierdo, Derous i Searle, 2013) i bazowało głównie na psychometrii (Herriot, 1992).

Jednak kilkadziesiąt lat prowadzonych badań zmieniło podejście do rekrutacji, którą, wraz ze zmianami w innych dziedzinach wiedzy, zaczęto postrzegać jako pewien proces - interakcyjny, społeczny i motywacyjny (Deraus, van der Velde i Born, 2011, za: García-Izquierdo, Derous i Searle, 2013). Jedno z ważniejszych założeń tradycyjnego podejścia do rekrutacji zakładało możliwość prze-

widywania zachowania człowieka, a także stabilność organizacji, niezmiennosc funkcji i pewną stałość zachowania się ludzi. Rosnące zainteresowanie zmianami środowiska i zjawiskami, polegającymi na zmianie, takimi jak przepływ czy transformacja, rozwój wiedzy na temat dynamiki procesów, w tym dynamiki jako aspektu zachowania się, spowodowało przekształcenie się istniejącego wcześniej w badaniach paradygmatu w zupełnie inne podejście. Do tej pory uwzględniano tylko jeden możliwy kierunek oddziaływania – wpływy organizacji na kandydata i pracownika.

Nowe podejście, biorące pod uwagę dynamikę i zmienność procesów, pozwala spoglądać na rekrutację i selekcję jak na dwustronną komunikację społeczną. Tradycyjny paradygmat zmienił się w podejście procesualne, gdzie bierze się pod uwagę wzajemne interakcje rekrutera i osoby rekrutowanej, gdzie ujmuje się cały proces w kategorii społecznych negocjacji (Herriot, 1992). Tu w znacznie większym stopniu uwzględnia się także perspektywę osoby aplikującej o pracę. Chociaż założenia leżące u podłoża obydwu wspomnianych paradygmatów wydają się odmienne, a nawet sprzeczne, niektórzy autorzy wskazują, że powinno się je łączyć, a nawet uważać za uzupełniające się (Deraus i De Witte, 2001).

Wszystko to skłoniło badaczy procesu rekrutacji i selekcji, do zwrócenia baczniejszej uwagi na nowe zjawiska, takie jak selekcja uwzględniająca zmienność (w tym proaktywność i innowacyjność). Przeprowadzone dotąd badania dotyczyły jednak najczęściej cech osobistych rekrutera i ich wpływu na zainteresowanie się ofertą złożoną przez kandydata lub odniesienia cech osoby rekrutującej do trafności dokonanych przez nią ocen kandydatów (Wirz i in., 2013). Stwierdzono w nich także, że duży wpływ na akceptację oferty złożonej przez kandydata i na dalszy przebieg rozmowy z kandydatem, mają zachowania niewerbalne osób rekrutujących (por. Harn i Thornoton, 1985; Harris i Fink, 1987; Liden i Parsons, 1986).

Zaczęto też interesować się oczekiwaniami kandydatów, w związku z potrzebą bycia sprawiedliwie i godnie traktowanym podczas rekrutacji i selekcji, z percepcją procesu rekrutacji w kategoriach sprawiedliwości (García-Izquierdo, Derous i Searle, 2013). Badacze nie interesowali się jednak dotąd wnikliwiej etyczną warstwą tego procesu ani łamaniem norm moralnych w czasie interakcji między osobą rekrutującą i kandydatem do pracy. Dlatego postanowiono sprawdzić empirycznie, jak widzą te zjawiska same osoby rekrutujące kandydatów do pracy oraz czy i od jakich, spośród wybranych i objętych uwagą cech indywidualnych rekruterów, są zależne ich skłonności do zachowań nieetycznych.

RODZAJE I WYBRANE UWARUNKOWANIA NIEETYCZNEGO ZACHOWANIA SIĘ REKRUTERÓW WOBEC KANDYDATÓW DO PRACY

Znaczące dla sposobu zachowania się osób rekrutujących wobec kandydatów do pracy mogą być cechy osobowości.

Do cech, które mogą być ważnymi przesłankami nieetycznego postępowania człowieka, zalicza się najczęściej neurotyczność i ugodowość (Judge i Bono, 2000). Neurotycy mają skłonność do zachowań obronnych w relacjach z innymi (Barrett i Pietromonaco, 1997) i częściej niż inni wchodzi z ludźmi w konflikt (Brissette i Cohen, 2002). Ugodowość natomiast określa nastawienie do ludzi. Osoby ugodowe cechuje zaufanie, prostolinijność, uступliwość. Zdaniem twórców modelu pięcioczynnikowego w parze z ugodowością idzie skłonność do altruizmu, dobrodusznosci, do przejmowania się losem innych, szczególnie wtedy, kiedy dzieje się im krzywda. Na poziomie poznawczym ugodowość skutkuje zaufaniem do innych, na poziomie emocjonalnym wrażliwością na ich sprawy. Ugodowość przejawiająca się w zachowaniu wiąże się z nastawieniem kooperacyjnym, w przeciwieństwie do postawy rywalizacyjnej, charakterystycznej dla ludzi mało ugodowych (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak i Śliwińska, 1998). To jedynie kilka przykładów wyników badań dotyczących związków cech osobowości ze skłonnościami do danych form zachowania się, które mogą nieść określone konsekwencje moralne, ale jakże wymowne w odniesieniu do próby, jaką są osoby rekrutujące do pracy. Jako że nie znaleziono badań bezpośrednio poświęconych potencjalnym związkom między cechami osobowości a zachowaniem się rekruterów wobec kandydatów do pracy, dlatego postanowiono objąć te cechy uwagą.

Istotnym aspektem funkcjonowania, który może wpływać na etyczny wymiar zachowania się rekrutera, jest też emocjonalność. Wagi czynników afektywnych dowodzi Lind (1987), autor dwuaspektowej teorii moralności, a także Pizarro (2001), podkreślający, że emocje to część procesu rozumowania moralnego i mogą mu służyć. Coraz częściej w opozycji do poznawczych teorii moralności, pojawiają się głosy na temat szczególnej roli emocji w podejmowaniu decyzji etycznych (Haidt, 2001; por. Chudzicka-Czupala, 2013).

Wielu badaczy (Davis, Andersen i Curtis, 2001) uważa, że zdolność do wzbudzania emocji empatycznych to ważny warunek etycznych motywów i zachowań prospołecznych. Badania potwierdzają słuszność takiego podejścia. Umiejętność rozumienia potrzeb innych ludzi umożliwia zdecydowaną reakcję na czyjąś krzywdę i podejmowanie zachowań przeciwdziałających krzywdzie drugiego człowieka (Davis, 1999; Smith-Lovin, 1995). Wśród wymiarów inteligencji emocjonalnej szczególnie ważna jest empatia, która leży u podłoża moralnej motywacji i prowadzi do konkretnego działania, do udzielenia pomocy (Hardy, 2006). Rezultaty badań wskazują, że troska o ludzi i uważność na krzywdę innych zależy od indywidualnej zdolności do przyjmowania perspektywy drugiej osoby, do spojrzenia na jej sytuację jak na własną oraz od umiejętności wczuwania się w jej stany emocjonalne (Davis, 1980, 1999). Dlatego właśnie, w odniesieniu do skłonności do zachowań nieetycznych, zdecydowano się na badanie poziomu empatii rekruterów.

Niektórzy badacze twierdzą, że chociaż satysfakcja z pracy nie jest cechą psychologiczną, różnicą indywidualną, można ją po części tak traktować. Według teorii dyspozycyjnych zadowolenie z pracy wynika bowiem ze skłonności osobowościowych, warunkujących reakcję na karę i nagrodę (por. Arvey, Bouchard, Segal i Abraham, 1989). Zmienna ta bardzo często lokowana jest w grupie zmiennych indywidualnych (Weiss i Cropanzano, 1996). Jej związki ze skłonnością do zachowania się nieetycznego rekruterów stały się także celem naszego badania. Badacze potwierdzają bowiem, że zachodzi związek między brakiem zadowolenia z pracy a odbiegającym od normy zachowaniem się pracownika (por. Judge, Scott i Illies, 2006). Niezadowolenie z pracy, będące często odzwierciedleniem panującego w miejscu pracy klimatu organizacyjnego i jakości relacji międzyludzkich, skutkować może krzywdzeniem innych, nieetycznymi poczynaniami osób niezadowolonych i sfrustrowanych, co może odbijać się także na stosunku do klientów, osób słabszych, będących w gorszym położeniu, w tym przypadku do aplikujących o pracę (Carr, Schmidt, Ford i De Shon, 2003).

CEL BADAŃ I HIPOTEZY

Celem badań było ustalenie, jakie rodzaje zachowania nieetycznego są najczęściej przejawiane przez rekruterów wobec kandydatów do pracy, jak osoby rekrutujące oceniają nasilenie własnych skłonności do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów, a także znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, czy istnieje istotna zależność między cechami osobowości, poziomem empatii i zadowolenia z pracy a oceną nasilenia skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów.

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: Nasilenie skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy jest związane z cechami osobowości osób rekrutujących, w ujęciu tak zwanej Wielkiej Piątki, czyli
 - H1a: neurotycznością,
 - H1b: ekstrawersją,
 - H1c: otwartością na doświadczenia,
 - H1d: ugodowością,
 - H1e: sumiennością.
- H2: Nasilenie skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy jest związane z empatią – z jej poszczególnymi wymiarami:
 - H2a: empatyczną troską,
 - H2b: osobistą przykrością,
 - H2c: przyjmowaniem perspektywy,
 - H2d: fantazjąoraz
- H3: Nasilenie skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy jest związane z zadowoleniem z pracy osób rekrutujących.

OSOBY BADANE

Próbę badawczą stanowiło 38 osób, w tym 32 kobiety i 6 mężczyzn, zajmujących się zawodowo rekrutacją kandydatów do pracy. Osoby badane pracują głównie w agencjach pracy tymczasowej, doradztwa personalnego, a także w organizacjach z branży telekomunikacyjnej i produkcyjnej, a konkretnie w działach personalnych wskazanych firm. Są to ludzie rekrutujący pracowników zarówno na stanowiska stałe, jak i tymczasowe.

Przeciętny wiek osób badanych to 27 lat (od 21 do 37 lat). Najwięcej osób badanych miało wykształcenie wyższe magisterskie (29 osób), ukończony licencjat lub wykształcenie dwuletnie policealne (5 osób), 4 osoby legitymowały się wykształceniem średnim.

Badanie było w pełni dobrowolne i anonimowe. Zostało ono przeprowadzone w 2015 roku na terenie 4 województw: śląskiego, małopolskiego, opolskiego i dolnośląskiego.

METODY BADAWCZE

Rodzaje nieetycznego zachowania się rekruterów wobec kandydatów do pracy i ocena nasilenia skłonności rekruterów do takiego zachowania się zostały zbadane za pomocą metody własnej, Kwestionariusza Przejawów Nieetycznego Zachowania się Osób Rekrutujących wobec Kandydatów do Pracy, skonstruowanego na potrzeby tego badania. Metoda zawiera listę 14 możliwych przejawów nieetycznego zachowania się, rozpoczynającą się od słów „Rekruterom zdarza się zachować się następująco wobec kandydatów do pracy ...”. Dalej następują twierdzenia opisujące możliwe rodzaje nieetycznego zachowania się rekruterów podczas procesu rekrutacji, z uwzględnieniem jej poszczególnych etapów: proces analizy CV i innych dokumentów przedstawionych przez kandydatów do pracy, rozmowę kwalifikacyjną, a także etap wykonywania testów manualnych, merytorycznych i psychologicznych. Następnie badany dokonuje samoceny, wskazując jak często zdarza mu się tak postąpić, poprzez wybranie jednej z pięciu możliwych odpowiedzi, gdzie 1 oznacza nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często. Skala została wcześniej poddana analizie trafności, za pomocą metody zgodności oceny sędziów kompetentnych. Przeprowadzono także badanie trafności na próbie 10 osób, które pracują jako osoby rekrutujące. Wyniki wskazały na poprawne i zrozumiałe brzmienie poszczególnych stwierdzeń oraz na trafny opis możliwych form nieetycznego zachowania się.

Rzetelność metody własnej została zbadana za pomocą metody powtórzonego pomiaru. Drugie badanie odbyło się po miesiącu od pierwszego. Została obliczona korelacja pomiędzy pierwszym a drugim pomiarem i wynosiła ona .90. Rzetelność skali (α Cronbacha) wynosiła .76.

Do badania wybranych cech osobowości został wykorzystany Inwentarz Osobowości Costy i McCrae – NEO-FFI, w polskiej adaptacji Zawadzkiego, Strelaua, Szczepaniaka i Śliwińskiej (1998). Kwestionariusz ten

składa się z 60 pytań. Są to twierdzenia, do których badany ustosunkowuje się poprzez wybór jednej z pięciu odpowiedzi: zdecydowanie się nie zgadzam, nie zgadzam się, nie mam zdania, zgadzam się, zdecydowanie się zgadzam. Pozyccje narzędzia tworzą 5 skal mierzących: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Współczynniki rzetelności (α Cronbacha) dla wskazanych skal były zadowalające i wynosiły w badaniu własnym dla sumienności .82, dla neurotyczności .80, dla ekstrawersji .77 oraz nieco niższe dla otwartości na doświadczenia .62 i ugodowości .68.

Kolejnym narzędziem, jakie wykorzystano w badaniu, był Indeks Reaktywności Interpersonalnej Davisa (1999), który służy do pomiaru poziomu empatii. Kwestionariusz składa się z 28 twierdzeń. Badany ustosunkowuje się do każdego z twierdzeń na 4-stopniowej skali odpowiedzi typu Likerta: zupełnie taki nie jestem, raczej nie jestem taki, jestem taki w przeciętnym stopniu, raczej jestem taki, taki właśnie jestem. Pozyccje metody tworzą 4 skale mierzące: przyjmowanie perspektywy, empatyczną troskę, osobistą przykrość, fantazję. Wynik ogólny odzwierciedla poziom empatii badanego. Wskaźniki rzetelności wewnętrznej w badaniu własnym wynosiły od .70 do .78.

Do badania zadowolenia z pracy użyto Minnesockiego Kwestionariusza Zadowolenia z Pracy w adaptacji Boruckiego (Jachnis, 2008). Wersja podstawowa kwestionariusza (MSQ-Long Form) składa się ze 100 pytań, natomiast drugą wersję (MSQ-Short Form) tworzy 20 stwierdzeń „o najwyższej mocy dyskryminacyjnej dla każdej z dwudziestu skal wersji podstawowej” (Borowska-Pietrzak, 2014). Weiss i współpracownicy (Jachnis, 2008) wyróżnili 20 składników pracy. Kwestionariusz Boruckiego tworzy 18 składników pracy, opracowanych przez Weissa i współpracowników, oraz dwa składniki autorstwa Boruckiego. Są to, na przykład: możliwość aktywnego działania, niezależność, różnorodność zadań, pozycja społeczna, umiejętność zawodowa przełożonych, rekompensata finansowa, możliwość wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych zdolności, możliwość działań społecznych w pracy, zdobycie władzy, sposób realizacji polityki zakładowej, możliwość awansu formalnego, stosunki interpersonalne ze współpracownikami, ocena i uznanie za pracę, możliwość pracy twórczej, możliwość osiągnięć, stopień odpowiedzialności realizowanych zadań zawodowych, stosunki interpersonalne. Omawiane narzędzie składa się finalnie z 23 stwierdzeń, z czego 20 jest diagnostycznych dla pomiaru zadowolenia z pracy. Osoby badane ustosunkowują się do twierdzeń przez zaznaczenie na pięciostopniowej skali, jakie zadowolenie daje im każdy składnik pracy. Rzetelność narzędzia (α Cronbacha) w badaniu własnym wynosiła .88.

WYNIKI

Rodzaje nieetycznego zachowania się rekruterów wobec kandydatów do pracy i średnia ocena skłonności osób rekrutujących do takiego zachowania się

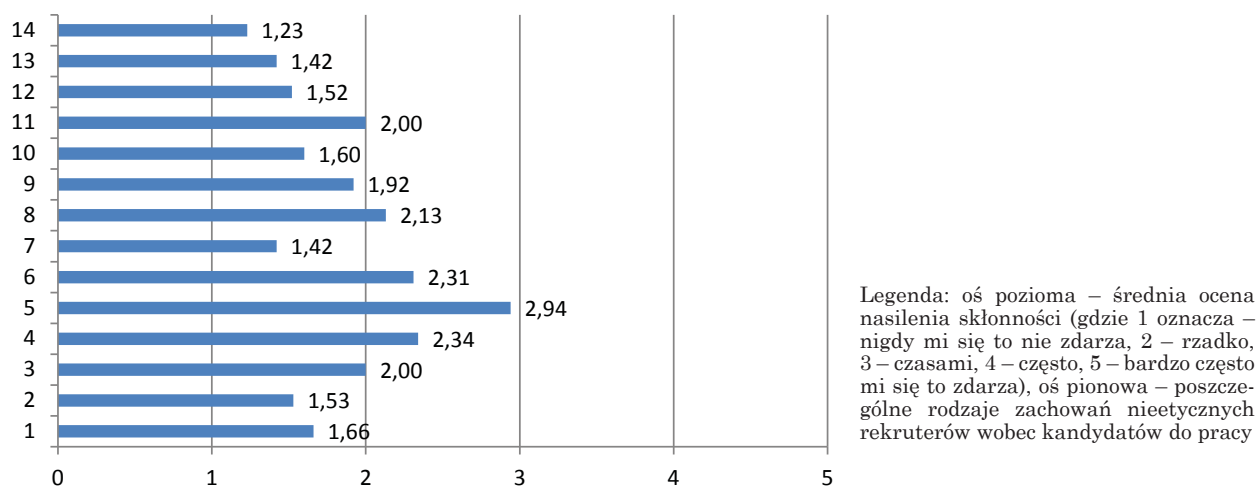
Do rodzajów nieetycznego zachowania się, wskazywanych przez badanych jako te, które zdarzają im się najczęściej, należą: odrzucenie kandydata podczas procesu analizy dokumentów, na przykład ze względu na estetykę CV, mimo iż jego kwalifikacje były zgodne z wymaganiami danego stanowiska pracy, odrzucenie kandydata podczas procesu analizy CV ze względu na płeć, wiek i narodowość oraz umawianie spotkania z wieloma kandydatami do pracy na tę samą godzinę (poświęcanie czasu wszystkim kandydatom naraz, nieskupianie się na każdym kandydacie z osobna), a także zapewnianie kandydata, że otrzyma informację o efekcie spotkania, mimo, że z góry wiadomo, iż tak nie będzie (średnia ocena częstości powyżej bądź równa 2.0, co oznacza – rzadko lub czasami). Najbardziej wskazywaną nieetyczną praktyką okazało się udzielanie kandydatowi niezgodnej z prawdą informacji, dotyczącej

wyników uzyskanych przez niego w testach merytorycznych i psychologicznych (na przykład udzielanie informacji o niekorzystnych wynikach, mimo iż wyniki były zadowolające) (por. Rycina 1).

Średni wynik zmiennej nasilenie skłonności rekruterów do zachowań nieetycznych wobec kandydatów do pracy wynosi 26.13, przy odchyleniu standardowym równym 9.14, wynik minimalny to 14, a maksymalny to 70. W Tabeli 1. przedstawiono statystyki opisowe i korelacje zmiennych badawczych.

WERYFIKACJA HIPOTEZ BADAWCZYCH

W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono analizę związków między zmiennymi, posługując się analizą korelacji. Rezultaty ukazane w Tabeli 1 dowodzą



Ryc. 1. Ocena nasilenia skłonności rekruterów do zachowań nieetycznych wobec kandydatów do pracy

Osobom rekrutującym zdarza się zachować następująco wobec kandydatów do pracy:

1. niedopuszczenie do procesu rekrutacji, bez wyraźnego powodu, kandydata, który mógłby być cennym pracownikiem,
2. bezzasadne uniemożliwienie udziału w procesie rekrutacji pracownikowi, dla którego uzyskanie stanowiska mogłoby skutkować możliwością awansu,
3. odrzucenie kandydata podczas procesu analizy dokumentów, na przykład ze względu na estetykę CV, mimo iż jego kwalifikacje były zgodne z wymaganiami danego stanowiska pracy,
4. odrzucenie kandydata podczas procesu analizy CV ze względu na płeć,
5. odrzucenie kandydata podczas procesu analizy CV ze względu na wiek,
6. odrzucenie kandydata podczas procesu analizy CV ze względu na narodowość,
7. wybieranie kandydatów losowo, podczas procesu analizy CV, bez analizy ich doświadczenia i kwalifikacji,
8. umawianie spotkania z wieloma kandydatami do pracy na tę samą godzinę (poświęcanie czasu wszystkim kandydatom naraz, nieskupianie się na każdym kandydacie z osobna),
9. wprowadzanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej zadań, które miały na celu wprowadzić kandydata w stan silnego stresu i dyskomfortu,
10. podawanie niezgodnych z prawdą informacji dotyczących zwyczajów w firmie, do której osoba aplikuje, fałszywych informacji na temat wynagrodzenia lub szczegółów na temat stanowiska pracy, o które ubiegał się kandydat,
11. zapewnianie kandydata, że otrzyma informację o efekcie spotkania (na przykład telefoniczną), mimo iż z góry wiadomo, że tak nie będzie,
12. zaniżanie wyników testów merytorycznych i psychologicznych kandydata, związanych z danym stanowiskiem pracy,
13. interpretowanie wyników testów merytorycznych i psychologicznych związanych z danym stanowiskiem pracy na niekorzyść kandydata,
14. udzielanie kandydatowi niezgodnej z prawdą informacji, dotyczącej wyników uzyskanych przez niego w testach merytorycznych i psychologicznych (na przykład udzielanie informacji o niekorzystnych wynikach, mimo iż wyniki były zadowolające).

Tabela 1
Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi

Zmienne	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 NEU	19.57	7.10	–										
2 EKS	33.23	7.49	-.45	–									
3 OTW	27.42	6.54	.06	.17	–								
4 UGO	30.21	6.18	-.04	.27	.10	–							
5 SUM	35.26	6.80	-.18	.04	-.26	.29	–						
6 MSQ	82.86	11.13	.18	.25	.04	.27	.10	–					
7 PP	17.57	3.44	-.13	.15	.35	-.02	-.01	.09	–				
8 ET	18.31	4.74	.31	.05	.38	.35	.07	.26	.13	–			
9 OP	12.50	3.70	.62	-.51	.17	-.26	-.26	.08	.07	.22	–		
10 SF	16.97	6.44	.38	.13	.53	.09	-.18	.38	.09	.55	.08	–	
11 ZN	26.13	9.14	.01	-.15	-.01	-.15	.04	-.10	.33	.06	.16	.03	–

Legenda: $p < .05$, NEU – Neurotyczność, EKS – Ekstrawersja, OTW – Otwartość na doświadczenia, UGO – Ugodowość, SUM – Sumiennność, MSQ – Zadłowanie z pracy, PP – Przyjmowanie perspektywy, ET – Empatyczna troska, OP – Osobista przykrość, SF – Skala fantazji, ZN – Ocena nasilenia skłonności rekruterów do zachowań nieetycznych

istnienia istotnego związku między jednym z wymiarów empatii - przyjmowaniem perspektywy a oceną własnych skłonności osób rekrutujących do zachowań nieetycznych wobec kandydatów do pracy.

Wyniki potwierdzają hipotezę H2c, natomiast nakazują odrzucenie wszystkich pozostałych hipotez. Nasilenie skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy jest związane z empatią – z wymiarem przyjmowanie perspektywy. Inne badane zmienne, a więc neurotyczność, ugodowość, sumiennność, otwartość na doświadczenia, osobista przykrość, skala fantazji, empatyczna troska, zadłowanie z pracy, nie są istotnie związane z oceną nasilenia skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy.

DYSKUSJA WYNIKÓW, OGRANICZENIA BADAŃ I KIERUNKI DALSZYCH POSZUKIWAŃ

Wyniki badań pozwalają zobaczyć, do jakich przejawów nieetycznego zachowania się wobec kandydatów najczęściej przyznają się rekruterzy i jakie jest nasilenie ich skłonności do takiego zachowania się. Do rodzajów nieetycznego zachowania się, których najczęściej dopuszczają się rekruterzy wobec kandydatów do pracy, należą zachowania dyskryminacyjne, polegające na odrzuceniu kandydata wyłącznie na podstawie CV ze względu na wiek, płeć i narodowość oraz bazowanie na estetyce CV lub lekceważenie kandydata. Rezultaty naszego badania dowodzą także, że cechy osobowości z modelu Wielkiej Piątki oraz satysfakcja z pracy nie są związane z oceną skłonności rekruterów do nieetycznego zachowania się wobec kandydatów do pracy. Istotnym czynnikiem, mającym związek z nasileniem nieetycznego zachowania się rekruterów, jest empatia. Wyniki wskazują na pozytywny związek składowej empatii przyjmowanie perspektywy ze skłonnościami rekruterów do nieetycznego zachowania się.

Na podstawie wyników można przypuszczać, że osoby bardziej empatyczne, posiadające umiejętność wyobrażenia sobie siebie w sytuacji innych osób, wyobrażenia sobie, co może przeżywać badany przez nich kandydat i odczuwania podobnych emocji, do tych, które są przez niego doświadczane, mogą być mniej predysponowane do łamania norm moralnych i bardziej wyczuwane na potrzebę sprawiedliwego traktowania wszystkich kandydatów. Osoby te mogą też być bardziej skłonne do przyznawania się do nieetycznego zachowania się i przejawiać większy wobec siebie krytycyzm, co znalazło odzwierciedlenie w opisanych wynikach. Ze względu na trudności w badaniu nieetycznych przejawów zachowania się metody badań, których wyniki zaprezentowano w tym artykule, oparte są wyłącznie na samoopisie i dają tylko pewien wgląd w uwarunkowania form zachowania się, z którym może spotkać się kandydat do pracy w czasie rekrutacji. Dlatego uważamy, że badania te należy traktować jako pilotażowe. Sądymy, że kolejnymi krokami powinno być zbudowanie nowego modelu badawczego, w oparciu o któ-

ry podjęte zostaną dalsze badania, pozwalające na kontrolę także innych zmiennych, które wydają się kluczowe, co umożliwi postawienie nowych hipotez i ich empiryczne testowanie na znacznie większej próbie. Właściwym byłoby też zmodyfikowanie sposobu prowadzenia badań i posłużenie się nie tylko metodami polegającymi na samoopisie, dokonywanym przez osoby rekrutujące, lecz również, na przykład, na obserwacji zachowania się partnerów interakcji i ocenach zachowania się rekrutera przez osoby rekrutowane.

Rodzą się dalsze pytania na temat znaczenia cech indywidualnych ludzi, którzy podejmują się roli osoby rekrutującej, a także predyspozycji osobowościowych do pełnienia tej roli. Sądzimy, że warto by objąć uwagą sposoby poznawczego radzenia sobie przez rekruterów z własną niemoralnością, mechanizmy moralnego dystansowania się od świadomości, że człowiek swoim postępowaniem narusza pewne istotne wartości (Bandura, 1999). Należą do nich na przykład mechanizm rozproszenia odpowiedzialności, pozwalający na umniejszanie własnej winy w sytuacji niemoralnego zachowania się wobec kogoś, czy dehumanizacji ofiary, która zwalnia z konieczności traktowania drugiej osoby z poszanowaniem albo atrybucji winy, która pozwala na zarzucanie osobom niesprawiedliwie potraktowanym nieodpowiedniego zachowania, stanowiące usprawiedliwienie własnego postępowania. Warto byłoby sprawdzić, czy mechanizmy te stanowią istotną zmienną pośredniczącą między cechami indywidualnymi a skłonnościami do nieetycznego zachowania się rekruterów. Wyniki dotychczasowych badań (por. Chudzicka-Czupała i Baran, 2016) dowodzą, że wysokie tendencje do moralnego dystansowania się związane są z wyższym poziomem agresji interpersonalnej i zachowań antyspołecznych, a także pozwalają zmniejszyć poczucie winy i chęć zadośćuczynienia.

LITERATURA

- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the preparation of inhumanities. *Personal and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Barrett, L.F., Pietromonaco, P.R. (1997). Accuracy of the five-factor model in predicting perceptions of daily social interactions. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23, 1173-1187.
- Borowska-Pietrzak, M. (2014). Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej. *Nauki o Zarządzaniu*, 1, 18, 9-22.
- Brissette, I., Cohen, S. (2002). The contribution of individual differences in hostility to the associations activity between daily relationship, conflict, though affect and sleep. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28, 1265-1274.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K., De Shon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 605-619.
- Chudzicka-Czupała, A. (2013). *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Chudzicka-Czupała, A., Baran, L. (2016). Psychologiczne mechanizmy moralności. Skłonność do moralnego dystansowania się studentów a intencje nieuczciwego zachowania się i reakcji na nieuczciwość akademicką innych. *Chowanna*, 2, 267-288.
- Davis, M.H., (1980). A Multidimensional approach to individual differences in empathy, *JSAS. Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Davis, M.H., (1999). *Empatia. O umiejętności współodczuwania* (tłum. J. Kubiak). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Davis, M.H., Andersen, M.G., Curtis, M.B., (2001). Measuring ethical ideology in business ethics: A critical analysis of the Ethics Position Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 32, 35-53.
- Derous, E., De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 319-342.
- García-Izquierdo, A.L., Derous, E., Searle, R. (2013). Recruitment and Selection in Europe: One step beyond. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 1-2.
- Haidt, J., (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Hardy, S.A., (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation & Emotion*, 30, 207-215.
- Harn, T., Thornton, G. (1985). Recruiter counselling behaviours and applicant impressions. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 57-65.
- Harris, M., Fink, L. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Herriot, P. (1992). Selection: The two subcultures. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 129-140.
- Jachnis, A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: Diffin.
- Jaśkiewicz, M. (2015). Działania rekruterów wobec stresu kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych. W: Dawdziak P. (red.), *Debiuty naukowe studentów Wyższej Szkoły Bankowej* (s. 27-68) Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Illies, R., (2006). Hostility, job attitudes and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-138.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (2000). Five-factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Liden, R., Parsons, Ch. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39, 109-122.
- Lind, G. (1987). Moral competence and education in a democratic society. W: G. Zecha, P. Weingartner (red.), *Conscience: An interdisciplinary view* (s. 91-122). Salzburg Colloquium on Ethics in the Science and Humanities, Theory and Decision Library. Dordrecht: Reidel Publications.

- Pizarro, D.A., (2001). Nothing more than feelings? The role of emotions in moral judgment. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30, 4, 355-375.
- Smith-Lovin, L., (1995). The sociology of affect and emotion. W: K.S. Cook, G.A. Fine, J.S. House (red.), *Sociological perspectives on social psychology* (s. 118-148). Boston: Allyn and Bacon.
- Szkop, K. (2012). Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach. W: A. Grzegorzczak (red.), I (s. 110-134). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wirz, A., Melchers, K.G., Lievens, F., De Corte, W., Kleinmann, M. (2013). Trade-offs between assessor team size and assessor expertise in affecting rating accuracy in assessment centers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 13-20.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (1998). *NEO-FFI. Inwentarz Osobowości*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Źródła internetowe:
- CSR. (2012). *Rekrutacja od kuchni: etyczna rozmowa kwalifikacyjna*. Pozyskano 04.04.2015 ze strony: <http://csr.pl/article/217/>
- HRStandard. (2012). *Etyka czy poniżanie kandydata w rekrutacji?* Pozyskano 24.10.2015 ze strony: <http://hrstandard.pl/2012/11/05/etyka-czy-ponizanie-kandydata-w-rekrutacji/>