

Agnieszka Polanowska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu

e-mail: a.polanowska@poczta.onet.eu

Rola komunikacji niewerbalnej w pozyskiwaniu pracowników – ujęcie zróżnicowanej branży

The role of non-verbal communication in recruitment – an overview of a diverse industry

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.861>

„80% informacji o ludziach czerpiemy nie z ich słów, lecz z zachowania i gestów.

To one właśnie zdradzają nasze prawdziwe intencje i nastawienie – jeśli umiemy je zaobserwować i odczytać”.

Allan Pease, Barbara Pease

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza i ocena zjawiska komunikacji niewerbalnej. Założenie to zrealizowano poprzez badania sondażowe. Informacje zgromadzono od przedstawicieli działu kadr wybranych polskich przedsiębiorstw. Osoby te zajmują się doбором odpowiednich kandydatów do pracy.

Uzyskane wyniki pochodzą z wywiadów przeprowadzonych z rekruterami, którzy pozyskują pracowników między innymi do branży produkcyjnej, automotive, handlowej, transportowej. Analiza wyników badań wskazuje, że komunikacja niewerbalna wpływa na proces rekrutacji do pracy. Niezwykle ważne jest dbanie o wizerunek, a zwłaszcza pierwsze wrażenie – szczególnie w branży handlowej i automotive. Mowę ciała uznano za istotny przekaznik, który jest widoczny także w zachowaniu, postawie. Dużą rolę odgrywają: mimika twarzy, gestykulacja, adaptatory. Czynniki te stanowią istotny element mechanizmu

zarządzania zasobami ludzkimi. Kandydaci do pracy powinni kształtować wiedzę i umiejętności komunikacji niewerbalnej, ponieważ jest to przekaz, który decyduje o zatrudnieniu.

Słowa kluczowe: komunikacja niewerbalna, rekrutacja, selekcja, pracownik, komunikacja interpersonalna

Abstract

This analyses and evaluates the phenomenon of non-verbal communication. This objective was addressed through survey research. Information was gathered from representatives of the human resources department of selected Polish enterprises, specifically those responsible for selecting suitable job candidates. The results are derived from interviews conducted with recruiters who acquire employees for production, automotive, commerce and transport industries. An analysis of the research findings indicates that non-verbal communication significantly influences the recruitment process. Maintaining a professional image – and particularly making a positive first impression – is of paramount importance, especially in the retail and automotive industries. Body language is identified as a crucial medium of communication, manifested through behaviour and posture. Facial expressions, gestures, and adaptors play a vital role in this context. These factors constitute an essential element of human resource management mechanisms. Job candidates should actively develop their knowledge and skills regarding non-verbal communication, as it serves as a decisive signal in employment decisions.

Keywords: non-verbal communication, recruitment, selection, employee, interpersonal, communication

Wstęp

Komunikacja niewerbalna jest nieodłączną częścią ludzkiego życia. Towarzyszy człowiekowi nie tylko bezpośrednio w sferze osobistej, ale także związana jest z aspektem zawodowym, ściślej – decyduje o sukcesie bądź porażce w znalezieniu pracy. To właśnie ten element komunikacji interpersonalnej często przekłada się na zatrudnienie pracownika w danym podmiocie i na konkretnym stanowisku. Mowy ciała – wyrażonej w stroju, mimice, kontakcie wzrokowym, ruchach ciała, gestach, stylu – nie można się bowiem wyuczyć. Tworzy ona przekazy, określa postawę, zachowanie, emocje, jest spontaniczna. Człowiek praktycznie nie ma na nią wpływu, dlatego postrzegana jest jako najlepszy wskaźnik autentyczności danej osoby.

Pracodawcy dążą do pozyskania pracowników, którzy poradzą sobie z każdego rodzaju sytuacją, będą wizerunkowo reprezentować firmę, a swoją wiedzą i zachowaniem podkreślą przydatność w zatrudniającym ich podmiocie. Wobec tego po-

tencjalny kandydat jest diagnozowany już od pierwszych sekund procesu rekrutacji i selekcji do pracy. Za pomocą różnych metod badany jest na przykład pod kątem radzenia sobie w nietypowych sytuacjach, zachowania pod presją otoczenia bądź odporności na stres.

Artykuł ukierunkowany jest na podkreślenie roli, jaką odgrywa komunikacja niewerbalna w procesie pozyskiwania pracowników. Założony cel uwzględnia poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania: Jak w literaturze przedmiotu rozpoznawana jest komunikacja niewerbalna? Jakie są podobieństwa terminologiczne wśród interpretacji zróżnicowanych autorów? W czym przejawia się komunikacja niewerbalna podczas pozyskiwania pracowników? Na czym polega rekrutacja i selekcja z punktu widzenia pracodawcy? Na jakie elementy zwraca on uwagę w tym mechanizmie? W jaki sposób potencjalny kandydat przygotowuje się do spotkania z rekruterem?

Analizy tematu dokonano z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Rozmowy przeprowadzono wśród osób, które zajmują się pozyskiwaniem pracowników do branży handlowej, produkcyjnej, automotive, transportowej. Teoretyczną stronę niniejszej problematyki oparto na aksjologii wiedzy, pochodzącej z literatury przedmiotu oraz źródeł internetowych.

Specyfika komunikacji niewerbalnej

Funkcjonowanie we współczesnym społeczeństwie wymaga od ludzi właściwego porozumiewania się. Proces ten leży u podstaw piramidy potrzeb międzyludzkich i obejmuje zwłaszcza komunikację werbalną i niewerbalną.

Mechanizm komunikacji interpersonalnej ukierunkowany jest na szereg funkcji, wśród których uwzględnia się między innymi funkcję informacyjną, motywacyjną, emocjonalną, kontrolną, samodoskonalącą, budującą więzi społeczne oraz umożliwiającą wywieranie wpływu na innych ludzi. W toku tego procesu spotkać się można z problemami o charakterze fizycznym, semantycznym oraz psychologicznym. Zdaniem Magdaleny Głowik pierwsze z nich związane są przede wszystkim z hałasem, warunkami klimatycznymi. Drugie dotyczą rozbieżności w odczytywaniu i odmiennym interpretowaniu symboli przez nadawcę i odbiorcę. Z kolei trzecie wiążą się z ludzkimi zahamowaniami (Głowik, 2020: 24).

W literaturze przedmiotu komunikacja niewerbalna wyraża ludzkie uczucia, emocje, cechy osobowości, postawę wobec danej sytuacji, stanowi o tak zwanej prawdziwej części ludzkiej (Easton, Sasiadek, 2011: 13). Autentyczność jako kluczowa wartość tego terminu widoczna jest również w klasycznych koncepcjach, gdzie „gesty i mimika potrafią zdradzić to, czego usta nie ośmielą się wypowiedzieć” (Shakespeare, 2020: 74–76). Autor wskazuje, że ciało jednak nie kłamie, kiedy próbują tego słowa. Podobne podejście przedstawił Antoine de Saint-Exupéry, który uznał, że prawdziwe intencje i emocje wyrażane są poza słowami: „dobrze widzi się tylko sercem, najważniejsze jest niewidoczne dla oczu” (Saint-Exupéry, 2017: 72).

Komunikacja niewerbalna interpretowana może być także w aspekcie psycho-terapeutycznym. W takim odniesieniu pełni ona między innymi funkcje: wymiany emocji, ochrony poczucia własnego ja, metakomunikacji, wsparcia oraz kształtowania i kierowania wrażeniem (Sikorski, 2013: 307).

Wśród teoretyków podkreślany jest fakt, że komunikacja niewerbalna odbywa się za pomocą znaków i oznak. W pierwszym odniesieniu występuje ukierunkowanie na świadomą gestykulację, ubranie, które to elementy obrazują przynależność do danego środowiska bądź grupy. Z kolei komunikacja oznakowa dotyczy nieświadomej gestykulacji, mimiki bądź też budowy ciała (Kulczycki, 2012: 35). W kontekście gestykulacji warto jednak zadbać o jej swobodę, oszczędne użytkowanie, wdrażanie w istotnych momentach oraz ograniczanie gestów do sfery władzy (Gallo, 2016).

W relacjach międzyludzkich kluczowe wymiary wizerunku mają charakter statyczny i dynamiczny. Wizerunek statyczny tworzy przede wszystkim wygląd zewnętrzny. Warto podkreślić, że ma on największe znaczenie już w pierwszych sekundach relacji wzrokowej, gdzie kluczowe jest pierwsze wrażenie oraz jego otoczenie przedmiotowe. Zgodne jest to z zasadą 4×20 mówiącą, że pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz. Liczy się pierwsze 20 wykonanych kroków: koncentracja na elementach, takich jak postawa, ubiór, ruchy ciała. Istotne jest również 20×20 centymetrów obszaru twarzy: mimika, fryzura, makijaż, wyraz twarzy, 20 pierwszych wypowiedzianych słów, a w sumie na zrobienie dobrego wrażenia jest tylko 20 sekund (Kulczycka, 2007: 83). Na wygląd zewnętrzny składają się: wiek, atrakcyjność fizyczna, styl i sposób ubierania, który kształtuje aparycję i atrakcyjność. Z kolei wizerunek dynamiczny prezentują: mowa ciała (postawa, gestykulacja), komunikacja werbalna (używanie słownych przekazów) i wokalna (tonacja głosu) (Wrona, 2009: 186–190).

Ważnym elementem komunikacji niewerbalnej są adaptatory, czyli nieświadome gesty, które mają zastosowanie w danej sytuacji. Można wskazać na przykład na: bawienie się długopisem, poprawianie okularów, stukanie palcami, drapanie się po czole, dotykanie warg, pocieranie nosa, poprawianie kołnierzyka. Adaptatory mogą sygnalizować poziom lęku, pewność siebie, a także stanowić oznakę prawdziwości.

Komunikacja interpersonalna jest zatem mechanizmem przekazywania i odbierania informacji między dwiema osobami lub między niewielką grupą osób, wywołującym określone skutki i zróżnicowane rodzaje sprzężeń zwrotnych (Głodowski, 1994: 5). Przyczynia się ona między innymi do: zrozumienia między ludźmi, efektywności organizacji, skłonności do pracy zespołowej, powstawania zysków lub strat w przedsiębiorstwach (Piotrowski, Świątkowski, 2000: 51).

Pozyskiwanie pracowników – aspekt pracodawcy

Ważnym elementem kształtowania kadry jest właściwe przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji. Zdaniem Józefa Penca rekrutacja oznacza „przy-

ciąganie przez firmę wystarczająco dużej liczby kandydatów w celu dokonania ich naboru tak, aby można było obsadzić stanowiska osobami o pożądanym cechach i umiejętnościach” (Penc, 2007: 170). Warto podkreślić, że „udany proces powinien zostać zakończony uzyskaniem, na akceptowanych przez organizację warunkach, zasobów, które spełnią jej oczekiwania” (Woźniak, 2013: 14).

Podczas procesu rekrutacyjnego możliwe jest dostrzeżenie pewnych symptomów, które są ważnym przekaznikiem i świadczą o tym, że dana osoba nie jest odpowiednim kandydatem na stanowisko pracy, o które się ubiega. Wśród nich można wymienić:

- nieterminowe przybycie na rozmowę kwalifikacyjną,
- niepoinformowanie o spóźnieniu się na spotkanie rekrutacyjne,
- brak merytorycznego przygotowania się do rozmowy,
- niezadbanie o odpowiedni wizerunek, na przykład nieodpowiedni ubiór,
- wykazywanie się niewłaściwym, negatywnym zachowaniem, na przykład brak kultury osobistej, arogancja,
- priorytetowość w rozmowie, na przykład nieustanne poruszanie kwestii wysokości wynagrodzenia lub benefitów pozapłacowych,
- wyrażanie niepocholebnych opinii o poprzednim pracodawcy,
- przedstawianie nieprawdy na temat własnego doświadczenia zawodowego, ukończonych szkoleń bądź posiadanych cech osobowościowych (*Proces rekrutacji: symptomy, po których poznasz nieodpowiedniego kandydata do pracy*, 2020).

Mechanizm rekrutacyjny ukierunkowany jest w dzisiejszych czasach na relacje interpersonalne, a w dużej mierze obejmuje komunikację niewerbalną. Potencjalni kandydaci do pracy przygotowują się do etapu formalnego potwierdzenia posiadanych kwalifikacji. Właśnie ten element staje się najlepszym wyznacznikiem selekcji i jest ważnym ogniwem weryfikacji faktów zawartych w dokumentach aplikacyjnych, co dokonywane jest podczas przeprowadzanej rozmowy.

Z doświadczenia rekruterów¹ wynika, iż często osoby z wykształceniem średnim cechuje duża spontaniczność w procesie poszukiwania pracy. Można na przykład wskazać na brak szczegółowości analizowania danej oferty pracy, a tym samym – precyzyjnego przygotowania dokumentów aplikacyjnych pod względem wymagań i oczekiwań pracodawców. Przyznano także, że wśród kandydatów częstym problemem jest brak doświadczenia zawodowego z obszaru stanowiska, na które się aplikuje. W ostatnim czasie zauważono jednak znacznie większe przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej z zakresu pytań podstawowych. Osoby zainteresowane pozyskaniem pracy potrafią między innymi opowiedzieć coś o sobie, jak również orientują się w specyfice działalności przedsiębiorstw, wśród których ubiegają się o pracę. Niestety nadal trudności sprawiają pytania dotyczące wskazania swoich

¹ Przeprowadzony wywiad z losowo wybranymi osobami, zajmującymi się rekrutowaniem pracowników z branży handlowej, produkcyjnej, automotive, transportowej.

osiągnięć lub też zauważalne jest nieumiejętne odniesienie się do pytania o słabe strony kandydata. Najlepszym przekąźnikiem dla rekrutera jest w takich sytuacjach właśnie komunikacja niewerbalna, gdzie u kandydata pojawia się zazwyczaj milczenie, zastanawianie się, połączone z oznakami zdenerwowania, zniechęcenia, a nawet zaskoczenia. Elementy te widoczne są w zachowaniach, przyjętej postawie, dłoniach, twarzy, a także adaptatorach.

Dale Leathers wskazuje na elementy, które brane są pod uwagę przy ocenie kandydata do pracy podczas prowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej. Wyróżnia się wśród nich między innymi: pewność siebie, inteligencję, pozytywne nastawienie, osobowość i uspołecznienie, dojrzałość, motywację, zdolności przywódcze oraz komunikację międzyludzką, wojowniczość i inicjatywę (Leathers, 2007).

W artykule *Mowa ciała na rozmowie kwalifikacyjnej – rola komunikacji niewerbalnej*, zamieszczonym na portalu praca.pl, podkreślona jest także ważna umiejętność panowania nad sobą i zachowania spójności między tym, co kandydat przekazuje otoczeniu, a tym, jakie ma zamiary (Rychlewicz, 2025). Rekruterzy przyznają, że podczas rozmów kwalifikacyjnych uważnie weryfikują komunikaty niewerbalne i przekaz werbalny. Niewątpliwie rzadko w tym zakresie występuje sprzeczność. Na przykład informacje zawarte w dokumentach aplikacyjnych, takie jak odporność na stres i cierpliwość, potwierdzane są pod kątem niestandardowych pytań, nietypowych zdarzeń i adekwatnego do nich zachowania kandydata w konkretnej sytuacji. Wiele informacji o kandydacie można uzyskać dzięki zaobserwowanej u niego nieumiejętności udzielania precyzyjnych i rzeczowych odpowiedzi na stawiane pytania oraz odpowiednim sygnałom wskazującym na brak wiedzy, sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach, brak uprzejmości, zdecydowania (Ludwiński, 2008).

Osoby przeprowadzające rekrutację pracowników są odpowiedzialne za ostateczny wybór kandydatów. W toku podejmowanych działań muszą wykazywać się nie tylko wiedzą z zakresu pozyskiwania pracowników, ale także wieloma umiejętnościami z obszaru synergologii, czyli nauki związanej z odczytywaniem mowy ciała.

Komunikacja niewerbalna w ujęciu praktycznym – wnioski

Kandydat do pracy zobowiązany jest odpowiednio przygotować się do procesu rekrutacyjnego, ale przede wszystkim do bezpośredniego spotkania z potencjalnym pracodawcą, które odbędzie się w ramach rozmowy rekrutacyjnej. Wymagane jest właściwe postępowanie merytoryczne, a także wdrożenie tak zwanego elementu wizerunkowego. Oznacza to, że należy zadbać o pierwsze wrażenie, które zostanie dostrzeżone już na wstępie spotkania na przykład w sposobie ubioru, zachowania, mimice, gestykulacji. Odnosi się to również do wymagań formalnych, czyli perfekcyjnego przygotowania dokumentów aplikacyjnych i przygotowania merytorycznego.

Należy zarazem pamiętać o komunikacji niewerbalnej, monitorowanej przez rekrutera podczas rozmowy z kandydatem. Jest to ten aspekt komunikacji, którego nie

da się wyuczyć. Gestykulacja jest niekontrolowana, co często jest dodatkowym elementem wnikliwej obserwacji dokonywanej przez rekrutera.

Na portalu praca.pl wskazano, że kandydat do pracy również powinien bacznie obserwować swojego rozmówcę, który także daje pewnego rodzaju sygnały, na przykład poprzez kiwanie głową okazuje aprobatę i zaciekawienie dialogiem oraz wysyła pozytywny sygnał. Natomiast ziewanie, skrzyżowanie rąk bądź nóg wyraża brak zainteresowania lub odmienne zdanie. Wymienione zachowania są źródłem informacji o potrzebie zmiany strategii w trakcie rozmowy w celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu (Rychlewicz, 2025).

W ramach badań empirycznych przeprowadzono wywiady z osobami zajmującymi się rekrutacją pracowników w czterech wybranych i zróżnicowanych pod względem specyfiki wykonywanej pracy sektorach gospodarki. Uzyskane wyniki zostały ukierunkowane na branżę handlową, produkcyjną, automotive, transportową. Skoncentrowano się na analizie obiektu zainteresowań w kontekście pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem lub tych, których współpraca oparta jest na ograniczonych relacjach interpersonalnych.

Wywiady przeprowadzono z pięcioma rekruterami w każdej branży, czyli badania obejmowały swoim zakresem 20 respondentów.

Według opinii badanych komunikacja niewerbalna ma znaczenie w procesie pozyskiwania pracowników (20 respondentów, 100% odpowiedzi twierdzących). Szczegółowe ilościowe wskazania respondentów z poszczególnych branż zaprezentowano w tabeli 1.

Tab. 1. Poziom znaczenia komunikacji niewerbalnej w procesie rekrutacji w poszczególnych branżach

Poziom znaczenia komunikacji niewerbalnej	Branża			
	handlowa	produkcyjna	automotive	transportowa
	Ilościowe odpowiedzi respondentów			
bardzo duże	5	–	5	–
duże	–	4	–	1
nie ma znaczenia	–	–	–	–
małe	–	1	–	3
bardzo małe	–	–	–	1

Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych danych wynika, że w procesie rekrutacji najważniejsze jest pierwsze wrażenie, które w największym stopniu dotyczy branży handlowej i automotive. Specyfika tych sektorów najbardziej ukierunkowana jest na codzienne relacje interpersonalne, zwłaszcza bezpośredni kontakt z klientem. Elementy te oceniane są najwyżej, co wynika w głównej mierze ze specyfiki stanowisk pracy i funkcji

reprezentatywnej powierzonych zadań. Rekruter szacuje zatem nie tylko poziom merytoryczny kandydata, ale ocenia także precyzję, walory estetyczne, wizerunkowość. Wizytówką staje się w pierwszej kolejności strój kandydata, który w przyszłości będzie reprezentował swoją osobą „wartości” firmy w opinii klienta.

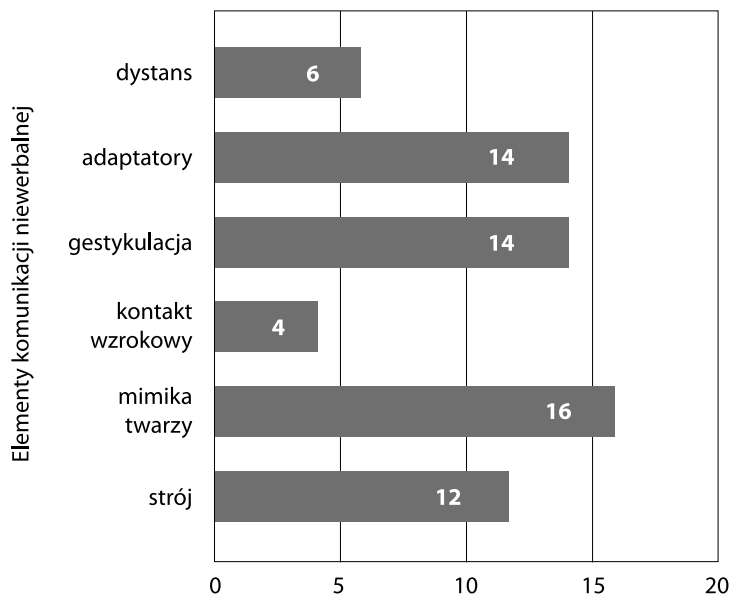
Przy analizie kandydata warto zwrócić uwagę na elementy, które decydują o zatrudnieniu danej osoby, jak również na te, które najbardziej zniechęcają pracodawcę w procesie rekrutacyjnym. Jednym z najważniejszych ocenianych elementów jest zachowanie kandydata w sytuacjach stresowych. Rekruterzy najczęściej wskazywali także na brak kontaktu wzrokowego, uciekanie wzrokiem, które może świadczyć o nieszczerości, próbie zmanipulowania. Równie ważnym przekąźnikiem są adaptatory, które mogą rozpraszać, denerwować. Kolejnym istotnym nośnikiem informacji o kandydacie jest niewłaściwa postawa ciała oraz nadmierna gestykulacja, które wskazują na sposób traktowania rozmówcy. Należy jednocześnie dodać, że takie elementy, jak słaby lub mocny uścisk dłoni, krzyżowanie ramion, układ nóg, dystans zachowany w trakcie spotkania, mają niewielkie znaczenie w procesie wyboru pracownika.

W procesie rekrutacji i selekcji weryfikuje się u kandydatów elementy, które należą do komunikacji niewerbalnej. Z punktu widzenia czterech sektorów gospodarki określono ich priorytetowość, która decyduje o zatrudnieniu na danym stanowisku pracy. Respondent danej branży mógł wskazać jako ważny więcej niż jeden komponent komunikacji niewerbalnej (tab. 2). Zbiorcze zestawienie poszczególnych składników zaprezentowano na rysunku 1.

Tab. 2. Analiza ilościowa elementów komunikacji niewerbalnej, które uwzględnia się w procesie rekrutacji i selekcji – podział na branże

Elementy komunikacji niewerbalnej	Branża			
	handlowa	produkcyjna	automotive	transportowa
	Ilościowe odpowiedzi respondentów			
strój	5	1	5	1
mimika twarzy	5	3	5	3
kontakt wzrokowy	–	–	4	–
gestykulacja	4	3	4	3
adaptatory	4	3	4	3
dystans	2	1	3	–

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Graficzna prezentacja elementów komunikacji niewerbalnej uwzględnianych w procesie rekrutacji i selekcji

Źródło: opracowanie własne.

Z zaprezentowanych danych wynika, że dominującym czynnikiem, na który zwracają uwagę rekruterzy, jest mimika twarzy. Ten element szczególnie obserwowany jest w branży handlowej i automotive. Równie duże znaczenie podczas rekrutacji w obu tych sektorach gospodarki mają gestykulacja i adaptatory. Zaskoczeniem może być niewielkie koncentrowanie się na ubiorze, który w dużej mierze kształtuje wizerunek kandydata. Nie tak istotne według respondentów okazały się także dystans oraz kontakt wzrokowy.

Kolejnym analizowanym zagadnieniem były elementy komunikacji niewerbalnej, które negatywnie wpływają na efekt rekrutacji, czyli przesądają o niezatrudnieniu kandydata na stanowisko pracy, na które aplikuje. W tabeli 3 zostały wskazane elementy, które najczęściej stanowią wyzwanie dla kandydata i działają na jego niekorzyść w trakcie rekrutacji.

Tab. 3. Problematiczne aspekty komunikacji niewerbalnej w procesie rekrutacji

Element komunikacji niewerbalnej	Branża			
	handlowa	produkcyjna	automotive	transportowa
wyraz twarzy i ruchy oczu	+			
kontakt wzrokowy	+		+	
dystans fizyczny		+		+

Element komunikacji niewerbalnej	Branża			
	handlowa	produkcyjna	automotive	transportowa
ruchy ciała (pozycja tułowia, pozycja i ruchy głowy, palców oraz dłoni, gestykulacja, głębokość i szybkość oddychania, ruchy nóg)		+		+
wygląd zewnętrzny i ekspozycje wizualne (ubiór, fryzura, ozdoby, makijaż)	+		+	
dźwięki parajęzykowe (wokalizacja, na przykład śmiech, płacz, ziewanie, dźwięki namysłu, takie jak hm)	+	+	+	+
jakości głosowe (intonacja, wysokość głosu, rytm, barwa, tempo mówienia)	+		+	
pozycja ciała w czasie rozmowy	+		+	

Źródło: opracowanie własne.

Elementy komunikacji niewerbalnej, które stanowią problem podczas rekrutacji u kandydatów danej branży, związane są z takimi nośnikami informacji o człowieku, jak: wyraz twarzy, ruch oczu, kontakt wzrokowy, dystans fizyczny, ruch ciała, wygląd zewnętrzny i ekspozycja wizualna, dźwięki parajęzykowe, jakości głosowe, postawa ciała.

Wymienione cechy kandydatów są zarazem najbardziej wnikliwie odczytywanymi sygnałami przez osoby rekrutujące na dane stanowisko pracy. Sygnały komunikacji niewerbalnej są istotnym składnikiem wizerunku pracownika powiązanych z daną branżą i zakresem wykonywanych obowiązków. Od specyfiki mowy ciała danej osoby może zależeć realizacja założonych celów zawodowych.

Zakończenie

Rola komunikacji niewerbalnej wpisana jest w koncepcję współczesnego zarządzania. Ma znaczenie w planowaniu, organizowaniu, monitorowaniu oraz kontrolowaniu środowiska pracy i funkcjonujących w nim zasobów ludzkich. Zauważana jest w działaniach już na etapie rekrutowania pracowników. Warto dodatkowo zwrócić uwagę na kwestie, które inspirują do dalszych eksploracji naukowych:

- W jaki sposób rekruterzy mogą efektywniej wykorzystywać zasoby komunikacji niewerbalnej w mechanizmie pozyskiwania pracowników?
- Czy kandydaci do pracy są w stanie kontrolować sygnały niewerbalne, które przekazują rozmówcy?
- Jakie powinno być podejście osób rekrutujących do oceny kandydatów, która wynika z komunikatów niewerbalnych?

Bibliografia

- Easton S., Sasiadek M. (red.) (2011), *Radiografia. Podręcznik dla techników elektromedycyny*, Wrocław: Elsevier Urban & Partner.
- Gallo C. (2016), *Mów jak TED. 9 sposobów na dobrą prezentację według wybitnych mówców*, Warszawa: Wydawnictwo Buchmann.
- Głodowski W. (1994), *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Głowik M. (2004), *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Warszawa: Wydawnictwo Promotor.
- Kulczycka L. (2007), *Jak najlepiej zaprezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kulczycki E. (2012), *Teoretyzowanie komunikacji*, t. 2, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Leathers D. (2007), *Komunikacja niewerbalna*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Ludwiński M. (2008), *Komunikacja niewerbalna pomaga menedżerom w rekrutacji*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Komunikacja-niewerbalna-pomaga-menedzerm-w-rekrutacji-1835275.html> [dostęp: 22.04.2026].
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Piotrowski K., Świątkowski M. (2000), *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Proces rekrutacji: symptomy, po których poznasz nieodpowiedniego kandydata do pracy* (2020), https://www.praca.pl/poradniki/rozmowa-kwalifikacyjna/proces-rekrutacji-symptomy-po-ktorych-poznasz-nieodpowiedniego-kandydata-do-pracy_pr-4786.html [dostęp: 22.04.2026].
- Rychlewicz A. (2025), *Mowa ciała na rozmowie kwalifikacyjnej – rola komunikacji niewerbalnej*, https://www.praca.pl/poradniki/rozmowa-kwalifikacyjna/mowa-ciala-na-rozmowie-kwalifikacyjnej-rola-komunikacji-niewerbalnej_pr-46.html [dostęp: 22.04.2026].
- Saint-Exupéry A. (2017), *Mały Książę*, Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Shakespeare W. (2020), *Hamlet*, Kraków: Wydawnictwo Greg.
- Sikorski W. (2013), *Komunikacja terapeutyczna. Relacja pozasłowna*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja – teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrona S. (2009), *Kształtowanie wizerunku menedżera*, [w:] M. Przybyła (red.), *Menedżer nowej gospodarki*, t. 1, Wrocław: Wydawnictwo Indygo Zahir Media.

O autorce

Agnieszka Polanowska – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Prowadzi liczne obserwacje działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, sposobów ich wdrażania i następnie praktycznego wykorzystania w przedsiębiorstwach. Autorka wielu artykułów w czasopismach naukowych i monografiach, między innymi z zakresu: CRM, coachingu, kompetencji menedżerów, komunikacji interpersonalnej, manipulacji, dzielenia się wiedzą, kultury organizacyjnej i ergonomicznego kształtowania środowiska pracy.

About the Author

Agnieszka Polanowska – holds a doctoral degree in economics in the field of management science. She is an Assistant Professor at the Department of Management, College of Management and Enterprise in Wałbrzych. Her research focuses on human resource management practices, the ways they are implemented, and their subsequent practical application in enterprises. She is the author of numerous articles published in academic journals and monographs, including works on CRM, coaching, managerial competencies, interpersonal communication, manipulation, knowledge sharing, organizational culture, and the ergonomic design of the work environment.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

