rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

piotr prokopowicz

Wolters Kluwer

piotr prokopowicz

rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Recenzenci
Prof. zw. dr hab. Barbara Kożusznik, Uniwersytet Śląski
Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Askold Romanov*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-264-8963-1

ISBN PDF-a: 978-83-8092-771-1

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Agnieszce

Spis treści

O autorze 11

Rozdział 1. Wstęp, czyli nie wszystko, co poważne, należy traktować z powagą ... 13
Nauka i sztuka rekrutacji i selekcji 15
Co kryje się w tej książce? 19
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach 22

Rozdział 2. Wprowadzenie, czyli co ma wspólnego mikser z rekrutacją i selekcją 23
Potęga rekrutacji i selekcji 24
Czym zajmuje się psychologia rekrutacji i selekcji? 26
Podstawowe pojęcia psychologii rekrutacji i selekcji 30
Pomiar 30
Predyktory i kryteria 34
Trafność i rzetelność 34
Skuteczność wybranych narzędzi selekcyjnych 41
Co jest istotą EBHRM? 43
Zarządzanie (personelem) oparte na dowodach 43
Zasady postępowania w EBHRM 44
Hierarchia dowodów 46
Proces rekrutacji i selekcji opartej na dowodach 49
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach 51

Rozdział 3. Analiza pracy, czyli dlaczego nie dojdziemy na Mount Everest, chodząc bez celu 52
Czym jest analiza pracy? 53
Identyfikacja stanowiska pracy 55
Gromadzenie danych 56
Sporządzenie listy zadań 64
Analiza pracy a modelowanie kompetencji 68
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach 71

Rozdział 4. Efektywność pracy, czyli skąd będziemy wiedzieć, że jesteśmy na Mount Evereście 73
Czym jest efektywność? 74
Definicja efektywności 74
Rodzaje efektywności 76

Korelaty trzech typów efektywności indywidualnej ... 79
Efektywność maksymalna i typowa ... 80
Jedna miara, by wszystkimi rządzić? ... 82
Pomiar efektywności ... 83
Oceny subiektywne ... 86
Zniekształcenia w ocenie efektywności pracownika ... 89
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach ... 96

Rozdział 5. Rekrutacja i preselekcja kandydatów, czyli dlaczego grube sito powinno być gęste ... 97
Rekrutacja: wiedzieć i przyciągnąć ... 98
Jak dopasować i być dopasowanym ... 99
Realistyczne oczekiwania wobec pracy i autoselekcja ... 100
Gdzie znaleźć kandydatów? ... 102
Co ma znaczenie dla kandydata? ... 106
Pierwsze sito: preselekcja ... 110
Im więcej, tym lepiej; im więcej, tym gorzej ... 111
Poza CV: metody preselekcji ... 112
CV – czego zwykle chce pracodawca? ... 119
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach ... 126

Rozdział 6. Testy psychometryczne w selekcji: zdolności poznawcze, osobowość, uczciwość i inteligencja emocjonalna ... 128
Istota testowania w psychologii personelu ... 128
Po czym poznać dobre testy ... 130
Zasady dobrego testowania ... 133
Skąd wziąć dobry test i jak się nim posłużyć, czyli dlaczego (czasami) warto być psychologiem ... 134
Testowanie zdolności poznawczych ... 136
Poszukiwany: bystry, inteligentny, sprawny poznawczo ... 139
Trafność testów zdolności poznawczych – czy potrzebujemy czegoś więcej? ... 142
Przykładowe testy zdolności poznawczych ... 144
LOGIKS – Cubiks ... 150
Testowanie osobowości ... 153
Wielki Konsensus: pięć podstawowych cech osobowości ... 155
Dylematy zastosowania testów osobowości ... 158
Przykładowe testy osobowości ... 162
Testy uczciwości: czy to w ogóle możliwe? ... 165
Testowanie inteligencji społecznej i emocjonalnej ... 166
Czym jest inteligencja emocjonalna? ... 167
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach ... 172

Rozdział 7. Badanie zachowania w selekcji: wywiady, testy kompetencyjne i ośrodki oceny ... 173
Rzeczywiste zachowania w przeszłości i teraźniejszości: podstawa wszystkiego ... 174
Incydenty krytyczne ... 174

Wywiady selekcyjne ... 177
O co pytać, żeby uzyskać dobrą odpowiedź? ... 177
Co może pójść nie tak? Perspektywa procesowa ... 183
W jaki sposób zwiększyć rzetelność i trafność wywiadów ... 188
Kompetencyjne testy sytuacyjne ... 193
Co mierzą i jak trafne są kompetencyjne testy sytuacyjne? ... 195
Jak stworzyć samemu test sytuacyjny ... 195
Ośrodki oceny (AC) ... 196
Dziewięć błędów prowadzenia AC i jak ich uniknąć ... 197
Jak trafne są wymiary i ogólne oceny AC? ... 199
Dziesięć zasad tworzenia trafnych ośrodków oceny ... 201
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach ... 202

Rozdział 8. *All you need is love*, czyli o tym, że podejmowanie decyzji w rekrutacji i selekcji jest jak miłość ... 203
Zbieranie danych ... 206
Wiedz, czego chcesz ... 206
Dowiedz się tego, czego potrzebujesz ... 207
Bądź miły, szczery i obiektywny ... 208
Kombinacja danych ... 210
Wybieraj najlepszych: równanie regresji ... 210
Wybieraj powyżej oczekiwań i średniej: wielorakie progi, granice i płotki ... 211
Wybieraj ideały: dopasowanie profili ... 214
Czy każdy wybór jest dyskryminacją? ... 214
Na zakończenie ... 216
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach ... 216

Podziękowania ... 219
Załącznik. 33 zasady skutecznej rekrutacji i selekcji ... 223
Literatura ... 229

O autorze

Piotr Prokopowicz – specjalista w zakresie rekrutacji i selekcji, przywództwa, badań i rozwoju organizacji oraz wykorzystania analizy danych w procesach personalnych. Doktor nauk humanistycznych, psycholog i socjolog organizacji, trener i doradca. Członek Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, przez ponad pięć lat współwłaściciel, trener i partner w firmie doradczej 313 Consulting, zajmującej się tworzeniem innowacyjnych narzędzi diagnozy i rozwoju kompetencji z wykorzystaniem gier symulacyjnych.

Realizował projekty doradcze i szkoleniowe dla ponad setki firm, organizacji pozarządowych i publicznych, m.in. dla: SEAT Polska, BP, Luxoft, Ericpol, Sabre, Igus, Arvato, Tieto, Ministerstwa Finansów, Cologne Business School, Małopolskiej Sieci Organizacji Pozarządowych, MARR, Stowarzyszenia Dzieło Kolpinga, Greenpeace Poland oraz Polskiej Zielonej Sieci. W latach 2012–2016 współtworzył i prowadził innowacyjne na skalę europejską badania „Bilans kompetencji", analizujące popyt i podaż kluczowych kompetencji w strategicznych branżach Krakowa. Pracując jako konsultant dla Great Place to Work Institute Europe w Kopenhadze, brał udział w przygotowaniu listy 100 najlepszych pracodawców w Europie oraz Ameryce Południowej.

Adiunkt w Instytucie Socjologii UJ, autor i redaktor dziesiątek opracowań, książek i artykułów na temat socjologii i psychologii zarządzania. Współautor książek *Pełna partycypacja w zarządzaniu* oraz *Kompetencyjne testy sytuacyjne*, pierwszego i jedynego w Polsce praktycznego opracowania na temat zastosowania testów decyzyjnych w ocenie i rozwoju kompetencji.

Członek European Association of Work and Organizational Psychology.

Prywatnie pasjonat zarządzania (także własnym życiem) opartego na dowodach.

Rozdział 1

Wstęp, czyli nie wszystko, co poważne, należy traktować z powagą

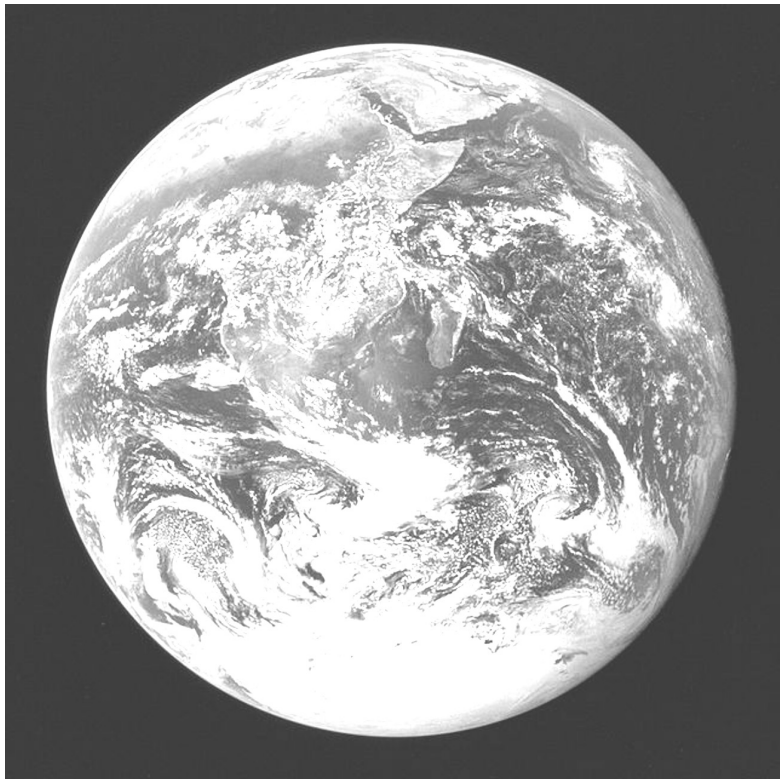
Maszyna zadziałała.

Po wieloletnich wysiłkach naukowców i wielomiliardowych nakładach firm komercjalizujących najbardziej obiecujący wynalazek XXI wieku rzeczywistość znana wcześniej jedynie z książek *science fiction* stała się faktem – wehikuły czasu okazały się powszechnie dostępnym, choć wciąż dość drogim środkiem podróży w czasoprzestrzeni. Twój pierwszy cel podróży to 1489 rok – ostatnie lata panowania Kazimierza Jagiellończyka, ponad dwie dekady po zakończeniu wojny trzynastoletniej.

Napotkany na drodze szlachcic, choć początkowo lekko zdezorientowany twoim nietypowym ubiorem, decyduje się wziąć cię za członka wędrownej trupy teatralnej i zaczyna z tobą rozmawiać. Słysząc twój dziwny akcent, stara się opowiedzieć ci o ziemiach Korony Królestwa Polskiego – z radością wspomina o wolnościach, jakimi cieszy się stan szlachecki pod panowaniem Kazimierza, narzekając jednocześnie na nieposłuszeństwo chłopów i – niespodzianka! – daniny. W pewnym momencie z rozbawieniem szlachcic dzieli się z tobą pomysłem, o jakim usłyszał od jednego z kupców: podobno Ziemia jest okrągła!

– To najbardziej niedorzeczna historia, o jakiej kiedykolwiek słyszałem! – mówi szlachcic. – Przecież gołym okiem widać, że wszędzie jest płasko! Poza tym gdybyśmy siedzieli na wielkiej kuli, wszyscy byśmy z niej pospadali.

Przed tobą trudne wyzwanie: jak przekonać kogoś, komu intuicja podpowiada, że Ziemia jest płaska, że tak w rzeczywistości nie jest? Dla ciebie sprawa jest oczywista – widziałeś zdjęcie „błękitnej kuli" wykonane w 1972 roku przez załogę Apollo 17, odbywając loty międzykontynentalne, na własne oczy dostrzegałeś zakrzywienie linii horyzontu. Rozmawiający z tobą szlachcic nie miał tego szczęścia – Magellan wyruszy w swoją podróż dookoła świata za trzy dekady, a wszystko wokół – jak się wydaje – przeczy „niedorzecznemu pomysłowi, że Ziemia ma kształt jabłka". Jakiego rodzaju argumentów użyłbyś, aby przekonać swojego rozmówcę do tego, że Ziemia jest okrągła?



Źródło: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/97/The_Earth_seen_from_Apollo_17.jpg, autor: NASA/załoga statku Apollo 17 [data dostępu: 6.04.2016].

Ilustracja 1.1. *Blue Marble*: zdjęcie Ziemi wykonane w 1972 roku przez członków załogi Apollo 17. Jak przekonać osobę, która nigdy nie widziała tego obrazu (lub wątpi w jego autentyczność), że Ziemia jest okrągła?

Kiedy zadaję to pytanie menedżerom, specjalistom ds. zarządzania zasobami ludzkimi lub studentom w trakcie zajęć, najczęściej następuje krótka cisza. To, że Ziemia jest okrągła, akceptujemy jako oczywistość, fakt, nad którym nie zastanawiamy się na co dzień, dlatego podanie „na poczekaniu" argumentów za tym intuicyjnie akceptowanym faktem nie przychodzi łatwo. Po jakimś czasie w głowach moich rozmówców zaczynają jednak pojawiać się pomysły. Po pierwsze, wskazują oni, że jeśli obserwujemy oddalający się za widnokrąg obiekt (np. statek na morzu), możemy zauważyć, że znika on „od dołu", co jest zgodne z hipotezą o okrągłym kształcie naszej planety. Po drugie, sugerują, że zjawisko zaćmienia Księżyca, które da się krótko zdefiniować jako „Ziemia rzucająca cień na Księżyc", można wyjaśnić jedynie wtedy, gdy Ziemia ma kształt przypominający kulę. Po trzecie, możemy podać dość często pojawiający się argument (zakładam, że wysuwają go osoby, które miały w szkole podstawowej dobrych nauczycieli fizyki lub niedawno

musiały wyjaśniać tę kwestię swoim nad wyraz ciekawskim dzieciom) związany z długością cienia. Gdyby Ziemia była płaska, cień rzucany przez patyki o tej samej długości byłby taki sam – wystarczy jednak o tej samej porze wbić patyki w pewnej odległości od siebie, żeby zobaczyć, że tak nie jest.

Ćwiczenie to potwierdza zawsze jeden fakt – inteligentni, wykształceni ludzie nie mają problemu z podaniem serii argumentów wskazujących na błędy w myśleniu zwolenników teorii „płaskiej Ziemi"[1]. Bez wysiłku zmieniają tryb myślenia z intuicyjnego na naukowy, aby przekonać zmyślonego szlachcica do faktu okrągłości naszej planety. Jednocześnie ci sami inteligentni i dobrze wykształceni ludzie mogą jednak popełniać błędy związane z nadmiernym poleganiem na intuicji w swoim codziennym życiu zawodowym i prywatnym (Miles i Sadler-Smith, 2014).

Do dzisiaj pamiętam rozmowę z jedną z dyrektorek dużej polskiej firmy HR, która była przekonana, że testy zdolności poznawczych nie mają żadnego przełożenia na późniejszą efektywność pracownika[2], a ich wykorzystywanie jest stratą czasu, ponieważ to, co rzeczywiście liczy się w pracy, jest trudne – jeśli w ogóle możliwe – do obiektywnego zmierzenia. Prawdziwie trafne decyzje – mówiła – mogą być podejmowane jedynie na podstawie doświadczenia konkretnego rekrutera. Przekonanie to, jak wiele innych (zob. ramka poniżej), jest fałszywe, nie zmienia to jednak poglądów wielu specjalistów na temat tego, co działa, a co jest nieskuteczne w procesach rekrutacji i selekcji pracowników.

Nauka i sztuka rekrutacji i selekcji

W 2002 roku Sara Rynes z uniwersytetu w Iowa razem z dwójką współpracowników, Amy Colbert i Kennethem Brownem, przeprowadziła badania, w ramach których dużej grupie specjalistów ds. zarządzania personelem przedstawiono ciekawy kwestionariusz. Znalazło się w nim 35 stwierdzeń z dziedziny przywództwa, zarządzania wynagrodzeniami, motywacją oraz rekrutacją i selekcją, co do których prawdziwości psychologia pracy i organizacji oraz nauki o zarządzaniu osiągnęły w ciągu ostatnich kilku dekad daleko idący konsensus. Każde z pytań miało charakter zamknięty, z dwoma możliwymi odpowiedziami: „prawda" lub „fałsz".

W badaniu wzięło udział 959 członków amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ang. *Society for Human Resource Management* – SHRM), największego związku branży HR w USA. To, co odkrył

[1] Jeśli są wśród czytelników tej książki osoby ciągle nieprzekonane, reaktywowane w 2009 roku Stowarzyszenie Płaskiej Ziemi czeka na nowych członków: www.theflatearthsociety.org.

[2] W rzeczywistości wyniki w testach zdolności poznawczych są jednym z najlepszych predyktorów efektywności pracownika – więcej na ten temat w rozdziale 6.

zespół prof. Rynes, było zatrważające – ogromna część specjalistów nie miała podstawowej wiedzy na temat tego, co się sprawdza, a co nie w rekrutacji i selekcji oraz innych praktykach personalnych. Amerykańscy specjaliści ds. zarządzania personelem średnio odpowiedzieli poprawnie na nieco więcej niż połowę (57%) pozycji testowych, przy czym najgorszy wynik (26%) uzyskała jedna osoba, najwyższym zaś (86%) mogły poszczycić się dwie. Chciałbym, żebyśmy przez chwilę pomedytowali nad liczbą 57% i – traktując ją niczym buddyjski koan – wykorzystali ją w celu zrozumienia głębokiej prawdy na temat rzeczywistości organizacyjnej, w jakiej przyszło nam żyć.

Gdy patrzymy na rezultaty badań Rynes i współpracowników, w pierwszej chwili może się nam nasunąć refleksja, że wynik nieco powyżej połowy nie jest wcale taki zły – 57% punktów pozwala przecież zwykle na zdanie egzaminu na studiach. Cóż, perspektywa ta zmienia się w momencie, w którym uświadomimy sobie, że pijany lemur naciskający losowo przy każdym z 35 pytań lewarek z napisem „prawda" lub „fałsz" uzyskałby średnio wynik... 50%. Tak. Średni wynik amerykańskiego specjalisty ds. zarządzania personelem w teście, który mierzy wiedzę na temat zarządzania personelem, jest o 7 punktów procentowych wyższy niż średni wynik pijanego lemura w tym samym teście[3].

Źródło: http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=109368&picture=lemur-katta&large=1, autor: Petr Kratochvil [data dostępu: 6.04.2016].

Ilustracja 1.2. Lemur – nawet w stanie upojenia tylko o 7 punktów procentowych mniej biegły w kwestiach zarządzania personelem od przeciętnego amerykańskiego specjalisty ds. zarządzania personelem

[3] Brak wiedzy to nie tylko domena tak często stereotypizowanych w tym zakresie Amerykanów – od czasu oryginalnych analiz Rynes badania zostały powtórzone, z bardzo podobnym wynikiem, w wielu innych krajach i kulturach (Sanders et al., 2008; Tenhiälä et al., 2014).

A jak wam, drodzy Czytelnicy, poszłoby w opisywanym teście? W poniższej ramce prezentuję próbkę 10 pytań związanych z obszarem Rekrutacja i selekcja – bardzo proszę, poświęćcie teraz trzy minuty, aby udzielić na nie odpowiedzi oraz ocenić je według klucza znajdującego się na kolejnej stronie. Czas start!

Pytania dotyczące obszaru Rekrutacja i selekcja w badaniach Rynes i współpracowników (2002)

1. Najtrafniejsze wywiady selekcyjne projektowane są z uwzględnieniem unikalnego doświadczenia konkretnego kandydata. PRAWDA/FAŁSZ?
2. Pomimo że w praktyce wykorzystywanych jest kilka sposobów opisu osobowości, w rzeczywistości istnieją jedynie cztery jej wymiary, trafnie opisywane przez narzędzie MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). PRAWDA/FAŁSZ?
3. Kandydaci odpowiadający na ogłoszenie o pracę odchodzą z pracy szybciej i częściej niż ci, którzy zatrudniani są z polecenia innych pracowników. PRAWDA/FAŁSZ?
4. Wysoki poziom inteligencji jest w rzeczywistości utrudnieniem w pracy na stanowiskach niewymagających kwalifikacji. PRAWDA/FAŁSZ?
5. Istnieje bardzo mała różnica między różnymi narzędziami diagnozy osobowości, jeśli chodzi o zakres przewidywania efektywności pracy kandydatów. PRAWDA/FAŁSZ?
6. Pomimo że „testy uczciwości/integralności osobistej" pomagają w przewidywaniu prawdopodobieństwa kradzieży, unikania pracy lub innych zachowań działających na niekorzyść pracodawcy, w rzeczywistości nie działają one dobrze, ponieważ bardzo wiele osób w nich kłamie. PRAWDA/FAŁSZ?
7. Jednym z problemów z zastosowaniem „testów uczciwości" jest to, że dyskryminują one grupy mniejszościowe. PRAWDA/FAŁSZ?
8. W większości zawodów sumienność – rozumiana jako cecha mierzona testem osobowości – jest lepsza w przewidywaniu efektywności pracy kandydata niż test inteligencji. PRAWDA/FAŁSZ?
9. Firmy, które dokonują wstępnej selekcji kandydatów na podstawie deklarowanych przez nich wartości osobistych, osiągają wyższą efektywność niż te, które opierają się na testach inteligencji. PRAWDA/FAŁSZ?
10. Kombinacja oceny kandydata dokonywanej przez zatrudniającego menedżera z wynikami trafnych narzędzi selekcyjnych prowadzi do optymalnych decyzji selekcyjnych. PRAWDA/FAŁSZ?

Odpowiedzi:

1. Fałsz, 2. Fałsz, 3. Prawda, 4. Fałsz, 5. Fałsz, 6. Fałsz, 7. Fałsz, 8. Fałsz, 9. Fałsz, 10. Fałsz.

Jak Ci poszło? Czy jest coś, co szczególnie Cię zaskoczyło?

Jeśli wykazujesz podobieństwo do większości respondentów biorących udział w oryginalnym badaniu, zapewne zdziwiło cię, że – wbrew dominującej intuicji – testy uczciwości są bardzo przyzwoitym narzędziem przewidywania efektywności pracowników, w odróżnieniu np. od popularnego

testu MBTI (Ones et al., 1993; Digman, 1990; Gardner i Martinko, 1996). Podobnie – wbrew opinii badanych (a może i twojej, Czytelniku) – nie można być „zbyt inteligentnym" na jakieś stanowisko (Schmidt i Hunter, 1998), a sumienność jako kryterium przewidywania przyszłej efektywności pracownika przegrywa z testami zdolności poznawczych.

Błędne przekonania na temat skuteczności różnych narzędzi rekrutacji i selekcji bronione są często ogólnym stwierdzeniem, że dobór pracowników to nie nauka – to sztuka. Pod wieloma względami jest to spostrzeżenie prawdziwe – rekrutacja to wszakże w dużej mierze warsztat, którego można się nauczyć jedynie przez regularną praktykę – nie bardziej jednak niż zgodne z prawdą przekonanie, że sztuką jest również medycyna. Oczywiście oczekujemy od naszego internisty, że w podejmowaniu decyzji klinicznych będzie wykorzystywał swoje doświadczenie, lecz wolelibyśmy, żeby opierały się one również na pogłębionej aktualnej i rzetelnej wiedzy naukowej. Jest coś niepokojącego w tym, że ludzie, którzy prawdopodobnie nigdy nie wsiedliby do samolotu zbudowanego na podstawie zasad fizyki intuicyjnej, często nie mają problemu, żeby decydować o losie innych jedynie dzięki intuicyjnej wiedzy na temat rekrutacji i selekcji.

Rekrutacja i selekcja, podobnie jak medycyna, **to sztuka, która – aby osiągnąć wysoką skuteczność – powinna opierać się na fundamentach najnowszych i najwyższej jakości badań naukowych.** Podstawowym celem tej książki jest więc zapoznanie czytelników (dyrektorów personalnych, studentów, pracowników działów HR oraz wszystkich zainteresowanych problematyką kierowania personelem) z zagadnieniami psychologii rekrutacji i selekcji pracowników. Postaram się przedstawić perspektywę zarządzania personelem opartego na faktach (ang. *Evidence-Based Human Resource Management* – EBHRM), wykorzystującą najnowsze wyniki badań z zakresu psychologii pracy i organizacji oraz psychologii personelu do podejmowania bardziej rzetelnych i trafnych decyzji selekcyjnych.

Z konieczności zakres prezentowanego na stronach książki materiału będzie ograniczony – psychologia personelu to setki prowadzonych i publikowanych co roku na całym świecie badań eksperymentalnych oraz obserwacyjnych. Kryteriami, które przyjąłem przy opisywaniu poszczególnych aspektów rekrutacji i selekcji, jest zakres, w jakim w odniesieniu do określonego obszaru panuje konsensus w naukach o organizacji, praktyczna przydatność wynikających z niego rekomendacji oraz (nie ma co ukrywać) osobiste zainteresowania. Niektóre treści, dotyczące m.in. trafności i rzetelności, standaryzacji, pomiaru oraz pewnych narzędzi i technik selekcyjnych, będą się pojawiały w książce wielokrotnie. Zdając sobie sprawę, w jaki sposób czytane są tego rodzaju prace (podpowiedź: nie od deski do deski), zdecydowałem się na prezentację kluczowych informacji kilka razy, za każdym razem wskazując, gdzie znajduje się ich szersze

omówienie. Co ważne, każdy z rozdziałów (również ten) kończy się podsumowaniem w postaci zasad przekładalnych bezpośrednio na praktykę, tworzących listę kontrolną dobrych i opartych na dowodach praktyk w rekrutacji i selekcji.

Problemem w dotychczasowych opracowaniach na temat psychologii rekrutacji i selekcji, dostępnych na polskim rynku, było nie tylko to, że często nie ukazywały one aktualnej wiedzy z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu, ale także przedstawiały te treści w sposób nieprzystępny i – co tu dużo mówić – daleki od fascynującego. Trudno się dziwić profesjonalistom pracującym na co dzień w działach personalnych, że nie korzystają z najnowszych badań w zakresie psychologii selekcji, skoro można je znaleźć jedynie w trudno dostępnych czasopismach albo w książkach pisanych żargonem naukowym, tak jakby autor wykładał na katedrze. W tej książce postaram się (a czytelnik oceni, z jakim skutkiem) pokazać najważniejsze rzeczy związane z psychologią rekrutacji i selekcji w sposób jasny, przystępny i z humorem. Nie wszystko, co poważne, powinno być opisywane w poważny sposób.

Przyjrzyjmy się zatem temu, co znajdziemy w poszczególnych częściach książki.

Co kryje się w tej książce?

Książka, którą trzymasz w dłoni, zorganizowana jest według chronologicznego porządku procesu rekrutacji i selekcji – od analizy pracy do decyzji o zatrudnieniu – przy czym rozdział otwierający jej merytoryczną część jest rozdziałem wprowadzającym.

W rozdziale 2, czyli we wprowadzeniu, staram się zdefiniować podstawowe pojęcia, którymi posługuje się psychologia rekrutacji i selekcji, opisując przy tym potencjał drzemiący w prowadzeniu procesów naboru na podstawie najlepszych dostępnych faktów. Opisuję, dlaczego znajomość takich terminów, jak predyktor, kryterium, trafność czy rzetelność nie tylko pozwala sprawiać wrażenie mądrego na konferencjach i przyjęciach, ale także jest niezbędną częścią zrozumienia złożonej wiedzy na temat skutecznej rekrutacji i selekcji. Rozdział ten zawiera jedno z najważniejszych zestawień w książce – listę porównawczą narzędzi selekcji, uporządkowaną pod względem trafności prognostycznej i inkrementalnej (do zrozumienia tych terminów również niezbędna jest lektura wprowadzenia). Wprowadzenie kończy się listą zasad, które powinny być wykorzystywane w zarządzaniu personelem opartym na faktach, oraz opisem hierarchii dowodów i źródeł wspomagających procesy decyzyjne w rekrutacji i selekcji.

Rozdział 3, koncentrujący się na analizie pracy, opisuje szczegółowo kolejne etapy procesu mającego na celu zrozumienie charakteru zadań oraz związanych z nimi wymagań na określonym stanowisku pracy. Opisuję skrótowo – przedstawiając jednocześnie przykładowe narzędzia – podstawowe techniki badawcze stosowane w analizie pracy, a także produkty końcowe tego etapu rekrutacji i selekcji: listę zadań oraz listę wiedzy, unikalnych umiejętności, zdolności i innych cech niezbędnych do wypełniania obowiązków na danym stanowisku. Rozdział ten kończę dyskusją na temat różnic i podobieństw między podejściem analizy pracy a modelowaniem kompetencji oraz wydaję ostateczny wyrok na temat tego, które podejście jest lepsze (podpowiedź: w 9 na 10 znaczących kryteriów oceny wygrywa analiza pracy).

W rozdziale 4 definiuję pojęcie fundamentalne dla wszystkich procesów personalnych w organizacji – efektywność pracy – wskazując jednocześnie na główne różnice między jej trzema podstawowymi typami: efektywnością zadaniową, kontekstualną i kontrproduktywną. Skrótowo omawiam również, jakie znaczenie ma dla rekrutacji i selekcji inne ważne rozróżnienie – maksymalnego i typowego poziomu wykonania. W ostatniej sekcji rozdziału dużo miejsca poświęcam opisowi oraz konkretnym przykładom metod pomiaru efektywności pracy w organizacjach, naturalnie przechodząc do zniekształceń (mimowolnych i świadomych), jakim ulegają w procesie oceny osoby jej dokonujące. Rozdział 4 kończy się listą praktycznych wskazówek, jak uniknąć zniekształcania wyników w trakcie subiektywnej oceny efektywności pracownika.

Rozdział 5 otwiera swoisty tryptyk dotyczący narzędzi rekrutacji i selekcji wykorzystywanych w procesie naboru kandydatów. W pierwszej jego części koncentruję się na dość nietypowej definicji zakresu działań charakterystycznych dla rekrutacji pracowników, a także poddaję krytycznej ocenie źródła i sposoby identyfikacji oraz przyciągania wysokiej jakości kandydatów. Opisuję narzędzia budowania realistycznych oczekiwań przyszłych pracowników, poddaję ewaluacji formalne i nieformalne sposoby rekrutacji oraz odpowiadam na zasadnicze pytanie: co w istocie przyciąga pracownika do organizacji? W kolejnej części rozdziału 5 przedstawiam szczególne spojrzenie na proces preselekcji, wykazując jednoznacznie ograniczenia typowego zestawu „CV + list motywacyjny" oraz rozważając możliwe alternatywy: formularz aplikacyjny z danym biograficznymi, wywiady screeningowe oraz referencje. Rozdział 5 jest nietypowy dlatego, że nie tylko skupiam się w nim na naukowym opisie skutecznych działań rekrutacyjnych i preselekcyjnych, ale także część tekstu poświęcam na opis i diagnozę tego, jak w rzeczywistości wygląda w firmach proces preselekcji oraz co może zrobić kandydat, aby wiedzę tę obrócić na swoją korzyść. Nie ma za co, drogi absolwencie. Przepraszam, drogi pracodawco.

Ideą rozdziału 6 jest, z jednej strony, bezbolesne wprowadzenie czytelnika w problematykę testów psychometrycznych wraz z przedstawieniem podstawowych pojęć i wyzwań w tym zakresie oraz, z drugiej strony, zaprezentowanie najpopularniejszych narzędzi testowych stosowanych w rekrutacji i selekcji. Na początku opisuję zasady naukowe i wynikające z nich praktyczne rady dotyczące oceny testów selekcyjnych, sugerując też, jakiego rodzaju źródła ich pozyskania mogą być najlepsze dla organizacji. W drugiej części rozdziału skupiam się na charakterystyce trzech popularnych w rekrutacji i selekcji rodzajów testów psychometrycznych: testów zdolności poznawczych, testów osobowości (wraz z testami uczciwości) oraz testów inteligencji emocjonalnej. W sekcji poświęconej testom zdolności poznawczych przedstawiam krótką historię idei badania inteligencji w miejscu pracy, dostarczam dowodów na to, że testy te są jednym z najtrafniejszych narzędzi predykcji przyszłej efektywności pracy, oraz obalam wiele mitów na temat ich wykorzystywania w organizacjach (czy można być zbyt inteligentnym na dane stanowisko pracy?). Na końcu podrozdziału umieszczam krótkie opisy i przykładowe pozycje testowe z kilku popularnych, dostępnych na polskim rynku testów. Podobną strukturę (ale też parę niespodzianek) ma część poświęcona testom osobowości, w której opisuję naukowy konsensus dotyczący tego, z jakich części składowych zbudowana jest struktura naszej osobowości, odnoszę wiedzę na ten temat do smutnej codzienności organizacji biznesowych, wskazuję, które cechy osobowości mają znaczenie, a które można pominąć w procesach selekcji, odpowiadam na nurtujące wiele osób pytanie, czy możliwe jest oszukiwanie w testach osobowości, oraz prezentuję kilka przykładów testów osobowości i próbek testów. W ramach podrozdziału dotyczącego osobowości w miejscu pracy przedstawiam również bardzo trafny, choć ciągle niepopularny w Polsce rodzaj testów – testy uczciwości. W ostatniej i najkrótszej sekcji rozdziału 6 omawiam kwestie trafności i przydatności bardzo popularnych testów inteligencji emocjonalnej. Czy opierają się one na dobrych podstawach teoretycznych? Co tak naprawdę mierzą? Czy potrafią przewidzieć efektywność pracy na kluczowych stanowiskach? Przeczytaj, aby się o tym dowiedzieć.

W rozdziale 7 prezentuję trzy popularne, trafne i ciekawe techniki selekcyjne: wywiady ustrukturyzowane, kompetencyjne testy sytuacyjne i ośrodki oceny (AC). Rozdział rozpoczynam od krótkiego opisu techniki stanowiącej podstawę metodologiczną większości narzędzi selekcyjnych skupionych na diagnozie umiejętności: techniki incydentów krytycznych. Następnie skupiam się na najpopularniejszej, choć tak często nadużywanej lub używanej niepoprawnie metodzie selekcji: wywiadzie ustrukturyzowanym. Opisuję szczegółowo dwa kluczowe obszary o przemożnym wpływie na jakość wywiadów: formę i treść narzędzia, po czym przytaczam praktyczne, oparte na dowodach sugestie związane z tym, o co i w jaki sposób pytać kandydatów,

żeby ich odpowiedzi pozwoliły na dobre przewidywanie ich efektywności w przyszłości. W tej części rozdziału 7 przytaczam również wyniki badań wskazujących, w jaki sposób rozmaite zniekształcenia poznawcze i interakcje rekrutera z kandydatem mogą wpłynąć (zwykle negatywnie) na wynik wywiadu. W podrozdziale związanym z kompetencyjnymi testami sytuacyjnymi opisuję podstawowe cechy tej techniki selekcyjnej, jej trafność oraz kroki, które należy podjąć, aby stworzyć dobry test sytuacyjny. Rozdział zamyka analiza przydatności i możliwości wykorzystania ośrodków oceny (AC) wraz z opisem 9 możliwych błędów i 10 działań zaradczych umożliwiających poprawne przeprowadzenie dobrego AC.

Rozdział 8 – ostatni – spełnia potrójną funkcję: wprowadzenia do tematu podejmowania decyzji w rekrutacji i selekcji, podsumowania oraz opowiadania z kluczem. Oprócz szczegółowego opisu dwóch podstawowych sposobów podejmowania decyzji personalnych oraz przedstawienia wad i zalet zastosowania kilku metod statystycznej kombinacji danych staram się udowodnić, że rekrutacja i selekcja są w rzeczywistości jak miłość.

Zapraszam do lektury.

Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach

Zasada 1: Poznaj naukę, opanuj sztukę

Rekrutacja i selekcja to sztuka, która – aby osiągnąć najwyższy poziom – powinna opierać się na fundamentach najnowszych i najwyższej jakości badań naukowych.

Rozdział 2

Wprowadzenie, czyli co ma wspólnego mikser z rekrutacją i selekcją

W 1989 roku na ekrany kin trafiła komedia *Kochanie, zmniejszyłem dzieciaki*. Jej fabuła oparta jest na historii Wayne'a Szalinskiego, który przez przypadek zmniejszył swoje dzieci – okoliczności tak nieprawdopodobne, że mogą się stać doskonałym pomysłem na film komediowy. Wyobraźmy sobie jednak, że w wyniku bliżej nieokreślonych zdarzeń spotkało nas coś podobnego – zostaliśmy skurczeni do wielkości monety pięciogroszowej. Gęstość naszych tkanek pozostała nienaruszona, mamy jednak 19,5 milimetra wysokości. To nie koniec wyzwań tego eksperymentu myślowego – okazuje się, że budzimy się w mikserze kuchennym, w którym za chwilę zaczną obracać się ostrza. Co powinniśmy zrobić, żeby uniknąć nadchodzącej zagłady? (Proszę, pomyśl o tym przez chwilę, zapisz odpowiedź na kartce lub na jakimkolwiek nośniku informacji. Już za chwilę odpowiedź i koncepcja stojąca za pytaniem staną się jasne).

Powyższe pytanie należy do jednej z najpopularniejszych zagadek rekrutacyjnych zadawanych w trakcie wywiadów przez specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi na całym świecie (tuż obok pytania o przyczynę okrągłego kształtu studzienek kanalizacyjnych lub liczby piłek golfowych, które mogą się zmieścić w Boeingu 747). Kiedy przytaczam je na szkoleniach dla menedżerów lub zajęciach dla studentów, zwykle otrzymuję bardzo podobny katalog odpowiedzi. Po pierwsze, przed ostrzami można próbować się uchylić (to rozwiązanie nie jest jednak adekwatne – ostrza znajdują się bardzo blisko dna pojemnika). Po drugie, można się starać wdrapać na ostrze i całą akcję „przeczekać" (to jednak również złe rozwiązanie – ostrza obracają się tak szybko, że siła odśrodkowa zamieni cię w czerwoną papkę). Trzecia kategoria to pomysły „oryginalne" – np. „Postanawiam obudzić się z tego koszmarnego snu". Jeśli jednak którakolwiek z powyższych odpowiedzi padłaby w trakcie wywiadu rekrutacyjnego w Google, w którym wykorzystywano przez dłuższy czas zagadkę z mikserem w procesie selekcji pracowników, rezultat byłby tylko jeden: osoba, która jej udzieliła, nie dostałaby pracy.

Jaki jest cel rekrutacji i selekcji? Czy pytania w rodzaju wymienionych powyżej powinny być zadawane w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? Jakiego rodzaju kryteriami powinien posługiwać się rekruter, wybierając

narzędzia selekcyjne? Czy rekrutacja i selekcja należą bardziej do domeny zdrowego rozsądku, intuicji czy też wiedzy naukowej? Zanim poznamy właściwe rozwiązanie zagadki o mikserze, postarajmy się odpowiedzieć na te pytania.

Potęga rekrutacji i selekcji

Rekrutacja i selekcja to procesy będące jedynie częścią dłuższego łańcucha tworzenia wartości każdej organizacji – przedsiębiorstwa, instytucji publicznej, organizacji pozarządowej. Jako jeden z procesów pomocniczych, niemających bezpośredniego wpływu na wartość tworzoną przez organizację, rekrutacja i selekcja traktowane są często jako dziedziny, w które nie należy nadmiernie inwestować. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych rocznie wydaje się dwukrotnie więcej na szkolenia i rozwój pracowników niż na ich rekrutację i selekcję (Bock, 2015). Powodów można dopatrywać się wielu. Prawdą jest jednak to, że – jak piszą Nadler i Nadler (1998) – choć większość menedżerów wysokiego szczebla po namyśle przyznaje, iż wybieranie właściwych osób na kluczowe stanowiska należy do najważniejszych decyzji, jakie podejmują, to jednocześnie niewiele innych decyzji podejmowanych jest w tak nielogiczny i niedbały sposób. Wiele firm poświęca więcej czasu i pieniędzy na wybór nowego urządzenia wielofunkcyjnego niż na zatrudnienie odpowiedniego pracownika do jego obsługi.

Na szczęście ta perspektywa sukcesywnie, choć powoli, odchodzi w zapomnienie. Laszlo Bock, dyrektor Google ds. personalnych (czy też, jak lubi podkreślać, ds. *people operations*), następująco zatytułował jeden z rozdziałów swojej książki wydanej w 2015 roku: „Dlaczego zatrudnianie jest najważniejszą czynnością związaną z personelem w każdej organizacji?”. Jaką odpowiedź daje jeden z 10 najbardziej wpływowych ludzi w HR 2014 roku? Według Bocka – i trudno się z nim nie zgodzić, obserwując procesy personalne zachodzące w wielu firmach polskich i międzynarodowych – zbyt wiele uwagi (i kosztów) poświęca się na co dzień doprowadzaniu umiejętności pracowników do optymalnego poziomu w porównaniu z rekrutacją i selekcją. Sytuację tę można przyrównywać do handlarza biżuterią, który woli zakupić jednokaratowy diament za 1000 złotych i oszlifować go za 9000 złotych, niż kupić gotowy brylant o porównywalnej jakości za 5000 złotych[1]. Co możemy zrobić w takim przypadku? Bock sugeruje dość kontrowersyjne rozwiązanie – jeśli ma się do wyboru możliwość prze-

[1] Podpowiedź dla osób nieprzepadających za gimnazjalnymi zadaniami z matematyki: kupiec straci w ten sposób 5000 złotych.

znaczenia 1000 złotych na szkolenia lub na rekrutację i selekcję, zawsze lepiej jest zainwestować w selekcję. Nakłady na szkolenia nigdy nie przełożą się na efektywność w takim zakresie jak nakłady na pozyskanie ludzi, którzy wnoszą do organizacji wysoki potencjał, wiedzę, umiejętności lub unikalne zdolności.

Wszystkie te argumenty są jednak oparte na dość wątłych przesłankach. Czy oprócz dowodów anegdotycznych, metafor i zdrowego rozsądku możemy przytoczyć konkretne wyniki badań wskazujących na to, że oparcie rekrutacji i selekcji na solidnych podstawach naukowych i metodologicznych prowadzi do większej efektywności ludzi i przedsiębiorstw? Na szczęście z pomocą przychodzą nam prowadzone przez dekady badania nad efektywnością procesów personalnych w organizacjach – podstawowe wyniki wraz ze źródłami zaprezentowane są w poniższej ramce.

Co daje zastosowanie najlepszych praktyk w zakresie rekrutacji i selekcji oraz procesów personalnych:

- wzrost produktywności (Huselid, 1995; Koch i McGrath, 1996; Tamkin et al., 2008; d'Arcimoles, 1997),
- wzrost zysków i długoterminowej zyskowności (d'Arcimoles, 1997; Tamkin et al., 2008),
- obniżenie rotacji pracowników (Huselid, 1995; Jones i Wright, 1992),
- wzrost zaufania w organizacji (Whitener, 1997),
- wzrost motywacji oraz wiedzy i umiejętności pracowników (Jones i Wright, 1992).

Bardzo ważnym badaniem przyczyniającym się do zrozumienia wpływu wysokiej jakości praktyk HR na efektywność organizacji jest badanie prowadzone przez dwa lata przez The Work Foundation oraz Institute for Employment Studies z Wielkiej Brytanii (Tamkin et al., 2008). Według analiz przeprowadzonych przez grono autorów firmy opierające swoje działania personalne na dobrych praktykach HRM (ang. *High Performance Work Practices*) cieszyły się wyższą marżą oraz wskaźnikami produktywności. Co więcej, każde zwiększenie inwestycji w praktyki HRM o 10% prowadziło do wzrostu rocznych zysków na pracownika o 1500 GBP. To nie koniec – dobre praktyki personalne miały również przełożenie na bardziej „miękkie" wymiary działalności organizacji, m.in. zaufanie i wyższe zaangażowanie pracowników.

Do przytoczonych badań można mieć dwa zastrzeżenia. Po pierwsze, są to badania korelacyjne – ich plany analizy opierają się zazwyczaj na porównaniu firm o wysokiej i niskiej jakości praktyk HR, w rzeczywistości nie wiemy więc, co było pierwsze: jajko wyższej produktywności czy kura poprawy jakości operacji personalnych organizacji. Po drugie, dotyczą one zwykle ogółu działań HR (szkoleń, oceny pracowników, systemu wynagro-