

rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

piotr prokopowicz



Wolters Kluwer

wydanie II

piotr prokopowicz

rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Recenzentki I wydania
Prof. dr hab. Barbara Kożusznik, Uniwersytet Śląski
Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. Politechniki Warszawskiej

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
Agnieszka Witczak

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© alisa_rut - stock.adobe.com

prawolubni


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.

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

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8358-045-6

2. wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

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

dla Mai i Julii

Spis treści

Wprowadzenie do wydania II	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?	20
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	23
Rozdział 2. Wprowadzenie, czyli co ma wspólnego mikser z rekrutacją i selekcją	24
Potęga rekrutacji i selekcji	25
Czym zajmuje się psychologia rekrutacji i selekcji?	27
Podstawowe pojęcia psychologii rekrutacji i selekcji	30
Pomiar	31
Predyktory i kryteria	34
Trafność i rzetelność	35
Skuteczność wybranych narzędzi selekcyjnych	42
Co jest istotą EBHRM?	44
Zarządzanie (personalem) oparte na dowodach	44
Zasady postępowania w EBHRM	45
Hierarchia dowodów	47
Proces rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	50
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	52
Rozdział 3. Analiza pracy, czyli dlaczego nie dojdziemy na Mount Everest, chodząc bez celu	53
Czym jest analiza pracy?	54
Identyfikacja stanowiska pracy	56
Gromadzenie danych	57
Sporządzenie listy zadań	64
Analiza pracy a modelowanie kompetencji	69
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	72
Rozdział 4. Efektywność pracy, czyli skąd będziemy wiedzieć, że jesteśmy na Mount Evereście	74
Czym jest efektywność?	75
Definicja efektywności	75
Rodzaje efektywności	77

Korelaty trzech typów efektywności indywidualnej	80
Efektywność maksymalna i typowa	81
Jedna miara, by wszystkimi rządzić?	83
Pomiar efektywności	84
Oceny subiektywne	86
Zniekształcenia w ocenie efektywności pracownika	90
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	109
Im więcej, tym lepiej; im więcej, tym gorzej	110
Poza CV: metody preselekcji	111
CV – czego zwykle chce pracodawca?	118
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	125
Rozdział 6. Testy psychometryczne w selekcji: zdolności poznawcze,	
osobowość, uczciwość i inteligencja emocjonalna	126
Istota testowania w psychologii personelu	126
Po czym poznać dobre testy?	128
Zasady dobrego testowania	131
Skąd wziąć dobry test i jak się nim posłużyć, czyli dlaczego (czasami)	
warto być psychologiem	132
Testowanie zdolności poznawczych	134
Poszukiwany: bystry, inteligentny, sprawny poznawczo	136
Trafność testów zdolności poznawczych – czy potrzebujemy	
czegoś więcej?	140
Przykładowe testy zdolności poznawczych	141
LOGIKS – Cubiks	147
Testowanie osobowości	150
Wielki Konsensus: pięć podstawowych cech osobowości	152
Wyzwania związane ze stosowaniem testów osobowości	155
Przykładowe testy osobowości	159
Analiza Profilu Osobowego Thomas PPA	160
PAPI 3 – Cubiks	161
PrinciplesYou	162
Testy uczciwości: czy to w ogóle możliwe?	164
Przykładowy test uczciwości: DSI	165
Testowanie inteligencji społecznej i emocjonalnej	166
Czym jest inteligencja emocjonalna?	167
Czy inteligencja emocjonalna ma szczególne znaczenie	
dla liderów?	168

Jaka jest trafność inteligencji emocjonalnej?	169
Przykładowy test inteligencji emocjonalnej: TEIQue	170
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	171
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. <i>All you need is love</i>, 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, szczerzy i obiektywny	208
Kombinacja danych	209
Wybieraj najlepszych: równanie regresji	210
Wybieraj powyżej oczekiwań i średniej: wielorakie progi, granice i płotki	211
Wybieraj ideały: dopasowanie profili	213
Czy każdy wybór jest dyskryminacją?	214
Na zakończenie	215
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	216
Posłowie, czyli naczelną zasadą rekrutacji i selekcji opartej na dowodach	217
Podziękowania	221
Załącznik. 33 zasady skutecznej rekrutacji i selekcji	225
Literatura	231
Spis ilustracji i tabel	249

Wprowadzenie do wydania II

Kiedy oddawałem do druku pierwsze wydanie *Rekrutacji i selekcji opartej na dowodach*, światowa i polska gospodarka znajdowały się w stanie utrzymującej się od kilku lat *prosperity*. Firmy w Polsce rozwijały się napędzane spadającymi sukcesywnie stopami procentowymi, a tematem, który zajmował specjalistów HR w całej Polsce, było wykorzystanie wystandaryzowanych testów inteligencji emocjonalnej oraz, tradycyjnie, zwiększenie wpływu działów personalnych na decyzje strategiczne organizacji. To były piękne, spokojne czasy.

Lata, które upłynęły od momentu publikacji książki, przyniosły ze sobą wiele znaczących przemian: społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Wpłynęły one w bezpośredni sposób na świat rekrutacji i selekcji oraz – szerzej – zarządzania zasobami ludzkimi. Nagły przyrost wykorzystania pracy zdalnej i hybrydowej związany z kryzysem pandemicznym zrewolucjonizował sposób, w jaki prowadzone są rozmowy rekrutacyjne i onboarding. Rozwój branży *HR tech* oraz technologii związanych ze sztuczną inteligencją sprawił, że wiele procesów wykonywanych wcześniej przez ludzi, takich jak preselekcja czy analiza CV, a nawet rozmowy rekrutacyjne, zostało w dużej mierze zautomatyzowanych i powierzonych algorytmom. Wzrost znaczenia działań związanych z różnorodnością, równością i włączaniem pracowników (ang. DEI – *diversity, equity, and inclusion*) postawił w centrum zainteresowania biznesu trafność, rzetelność i sprawiedliwość narzędzi naboru i rozwoju kadr. Wreszcie perturbacje ekonomiczne, społeczne i polityczne przełożyły się na wzrost niepewności w organizacjach i podważyły modele zarządzania, na których opieraliśmy się przez długie lata.

Dzisiaj mogłoby się wydawać, że ze względu na zmienność świata biznesu praca menedżerów, specjalistów HR i rekruterów już zawsze będzie niekończącym się procesem adaptacji oraz zmieniania strategii naboru kandydatów w zależności od warunków zewnętrznych. Czy tak jest rzeczywiście? Czy zasady, które były istotne i prawdziwe wczoraj, jutro staną się nieaktualne? Czy nauka i sztuka rekrutacji i selekcji opartej na dowodach, jaką znamy, i jak ją przedstawiłem w pierwszym wydaniu książki, była tyl-

ko chwilową modą, tracącą na aktualności chociażby w kontekście kryzysów ekonomicznych, przemian na rynku pracy i coraz szerszej adaptacji AI w automatyzacji procesów biznesowych? To pytania, które stawiałem sobie, przygotowując drugie wydanie *Rekrutacji i selekcji opartej na dowodach*.

Oczywiście są obszary, w których zmiana i adaptacja podejścia przedstawionego w pierwszym wydaniu książki jest konieczna. Dlatego też w drugiej edycji znajdziesz wiele nowych badań i źródeł, które pomogą Ci zrozumieć najnowsze tendencje w rekrutacji i selekcji. Na przykład w związku z dynamicznie rozwijającymi się badaniami w zakresie efektywności technik naboru kandydatów zaktualizowałem jedną z najważniejszych tabel w książce – dotyczącą trafności prognostycznej narzędzi selekcyjnych. „Nie uwierzysz, jaka metoda znalazła się na miejscu pierwszym” – tak brzmiałby tytuł postu na LinkedIn na ten temat, którego nigdy nie napiszę. Co jeszcze? Zastanawiając się nad jakością wiedzy na temat rekrutacji pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi, powołuję się na wyniki przeprowadzonych przeze mnie na próbie kilkuset menedżerów HR badań „Iloraz HR”. Dodatkowo w kilku kluczowych miejscach książki, biorąc pod uwagę popularność narzędzi selekcyjnych oraz sytuację na polskim rynku pracy, przytaczam aktualne wyniki badania Bilansu Kapitału Ludzkiego, prowadzonego, przy moim skromnym udziale, przez Centrum Analiz i Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Uzupełniłem ponadto treść książki o nowe studia przypadków oraz odnośniki do darmowych narzędzi psychometrycznych, które można wykorzystać w pracy działów personalnych. Jest również wisienka na torcie – posłowie dla wszystkich, którzy chcieliby poznać streszczenie treści zawartych w tej książce.

Pomimo wszystkich zmian wprowadzonych w książce istnieje coś, co nie wymaga w niej aktualizacji. To podstawowe zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach, które pozostają tak samo prawdziwe dzisiaj, jak były wczoraj i które – jestem przekonany – będą prawdziwe jutro, bez względu na to, czy nasza praca odbywała się będzie z domu czy z biura oraz czy rozmowy rekrutacyjne prowadzone będą przez pracownika działu HR czy awatara korzystającego z najnowszego modelu generatywnej AI.

33 zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach pozostają takie same. Jeśli chcesz się dowiedzieć nie tylko, czym są, ale i jak trzymając się ich, możesz podejmować lepsze decyzje teraz oraz przygotować się na kolejne zmiany, kiedy już nieuchronnie nadejdą – zapraszam do lektury.

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

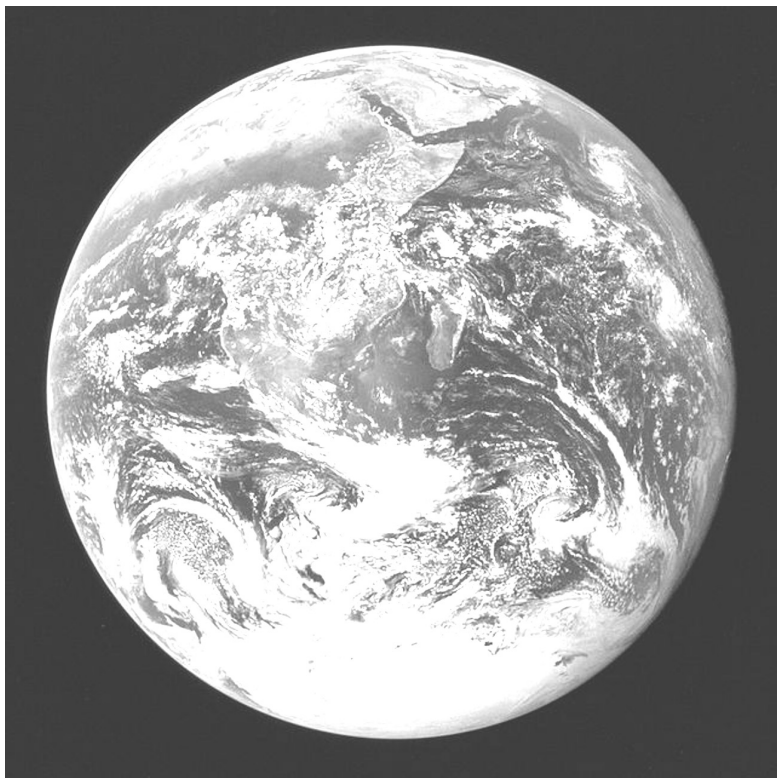
Maszyna zadziałała.

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 droгим 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. Słyszac 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: 22.08.2023 r.].

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 pracownika², 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 dwiema możliwymi odpowiedziami: „prawda” lub „fałsz”.

¹ Jeśli są wśród Czytelników tej książki osoby ciągle nieprzekonane, reaktywowane w 2009 roku Stowarzyszenie Płaskiej Ziemi czeka na nowych członków: www.theflatearthso-ciety.org

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

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 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 osoby. Podobne wyniki przyniosło badanie, które w roku 2019 przeprowadziłem na próbie 250 menedżerów i dyrektorów HR z całej Polski (Prokopowicz, 2019). Zadałem w nim pytania z oryginalnego badania Rynes i współpracowników oraz dziewięć dodatkowych pytań dotyczących efektywnego zarządzania zmianą. Efekt? Prawie dokładne powtórzenie wyniku oryginalnych badań: polscy menedżerowie odpowiedzieli poprawnie na 58% pytań w teście.

Chciałbym, żebyśmy przez chwilę pomedytowali nad liczbą 58% i – traktując ją niczym buddyjski koan – wykorzystali ją w celu zrozumienia głębszej prawdy na temat rzeczywistości organizacyjnej, w jakiej przyszło nam żyć.

Gdy patrzymy na rezultaty badań Rynes i współpracowników oraz mojej ich replikacji, w pierwszej chwili może się nam nasunąć refleksja, że wynik nieco powyżej połowy nie jest wcale taki zły – 58% 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 44 pytań lewarek z napisem „prawda” lub „fałsz” uzyskałby średnio wynik... 50%. Tak. Średni wynik polskiego menedżera ds. zarządzania personelem w teście, który mierzy wiedzę na temat zarządzania personelem, jest o 8 punktów procentowych wyższy niż średni wynik pijanego lemura w tym samym teście³.

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



Źródło: obraz wygenerowany przy pomocy Midjourney.

Ilustracja 1.2. Pijany lemur – tylko o 8 punktów procentowych mniej biegły w kwestiach zarządzania personelem od przeciętnego specjalisty ds. zarządzania personelem.

A jak Wam, drodzy Czytelnicy, poszłoby w opisywanym teście? W poniższej ramce prezentuję próbkę 10 pytań związanych z obszarem rekrutacji i selekcji – 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 rekrutacji i selekcji w badaniach Rynes i współpracowników (2002):

1. Najtrafniejsze wywiady selekcyjne projektowane są z uwzględnieniem unikalnego doświadczenia konkretnego kandydata. PRAWDA/FALSZ?
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/FALSZ?
3. Kandydaci odpowiadający na ogłoszenie o pracę odchodzą z pracy szybciej i częściej niż ci, którzy zatrudniani są z polecenia innych pracowników. PRAWDA/FALSZ?
4. Wysoki poziom inteligencji jest w rzeczywistości utrudnieniem w pracy na stanowiskach niewymagających kwalifikacji. PRAWDA/FALSZ?
5. Istnieje bardzo mała różnica między różnymi narzędziami diagnozy osobowości, jeśli chodzi o zakres przewidywania efektywności pracy kandydatów. PRAWDA/FALSZ?
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/FALSZ?
7. Jednym z problemów z zastosowaniem „testów uczciwości” jest to, że dyskryminują one grupy mniejszościowe. PRAWDA/FALSZ?
8. W większości zawodów sumienność – rozumiana jako cecha mierzona testem osobowości – jest lepsza w przewidywaniu efektywności pracy kandydata niż test inteligencji. PRAWDA/FALSZ?
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/FALSZ?
10. Kombinacja oceny kandydata dokonywanej przez zatrudniającego menedżera z wynikami trafnych narzędzi selekcyjnych prowadzi do optymalnych decyzji selekcyjnych. PRAWDA/FALSZ?

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 na przykład 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 bronią 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), wykorzystując 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 między innymi 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 czasopiśmie albo w książkach pisanych żargonem naukowym, tak jakby autor wykladał na katedrze. W tej książce

postaram się (a Ty, Czytelniku lub Czytelniczko, ocenisz, 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 (do zrozumienia tego terminu również niezbędna jest lektura wprowadzenia). Wprowadzenie kończy się listą zasad, które powinny być wykorzystywane w opartym na faktach zarządzaniu personelem, 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 skrótowno – 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 danymi 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 uczuciowości) 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, by 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 dziewięciu możliwych błędów i dziesięciu działań zaradczych umożliwiających poprawne przeprowadzenie dobrego AC.

Rozdział 8 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.

Posłowie zawiera krótką refleksję nad rolą szumu w procesach rekrutacji i selekcji oraz stanowi próbę odpowiedzi na proste, ale ważne pytanie: co, gdyby treść tej książki dało się zawrzeć w jednym słowie?

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.

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 tym pytaniem staną się jasne).

Powyższe pytanie należy do 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 o liczbę 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 koszmarne 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 narzę-

dzia 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, były 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 dziesięciu najbardziej wpływowych ludzi w HR 2014 roku? Według Bocka – i trudno się z nim nie zgodzić, obserwując procesy personalne zachodzące w wielu polskich i międzynarodowych firmach – 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 przyrównać 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 złotych¹. Co możemy zrobić w takim przypadku? Bock sugeruje dość kontrowersyjne rozwiązanie – jeśli ma się do wyboru możliwość przeznaczenia 1000 złotych na szkolenia lub na rekrutację i selekcję, zawsze lepiej jest zainwestować w selekcję. Nakłady na szkolenia nigdy nie

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