

# rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

piotr prokopowicz



piotr prokopowicz

# rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

**33 zasady skutecznego naboru pracowników**

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Recenzenci

*Prof. zw. dr hab. Barbara Kozusznik, 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](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-264-8963-1

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Agnieszce*



---

# Spis treści

---

O autorze .....	11
<b>Rozdział 1. Wstęp, czyli nie wszystko, co poważne, należy traktować z powagą ...</b>	<b>13</b>
Nauka i sztuka rekrutacji i selekcji .....	15
Co kryje się w tej książce? .....	19
Podsumowanie: zasady rekrutacji i selekcji opartej na dowodach .....	22
<b>Rozdział 2. Wprowadzenie, czyli co ma wspólnego mikser z rekrutacją i selekcją .....</b>	<b>23</b>
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
<b>Rozdział 3. Analiza pracy, czyli dlaczego nie dojdziemy na Mount Everest, chodząc bez celu .....</b>	<b>52</b>
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
<b>Rozdział 4. Efektywność pracy, czyli skąd będziemy wiedzieć, że jesteśmy na Mount Evereście .....</b>	<b>73</b>
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
<b>Rozdział 5. Rekrutacja i preselekcja kandydatów, czyli dlaczego grube sito</b>	
<b>powinno być gęste</b> .....	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
<b>Rozdział 6. Testy psychometryczne w selekcji: zdolności poznawcze,</b>	
<b>osobowość, uczciwość i inteligencja emocjonalna</b> .....	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
<b>Rozdział 7. Badanie zachowania w selekcji: wywiady, testy kompetencyjne</b>	
<b>i ośrodki oceny</b> .....	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
<b>Rozdział 8. <i>All you need is love</i>, czyli o tym, że podejmowanie decyzji w rekrutacji i selekcji jest jak miłość .....</b>	<b>203</b>
Zbieranie danych .....	206
Wiedz, czego chcesz .....	206
Dowiedz się tego, czego potrzebujesz .....	207
Bądź miły, szczerzy 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 jedyne 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.



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

---

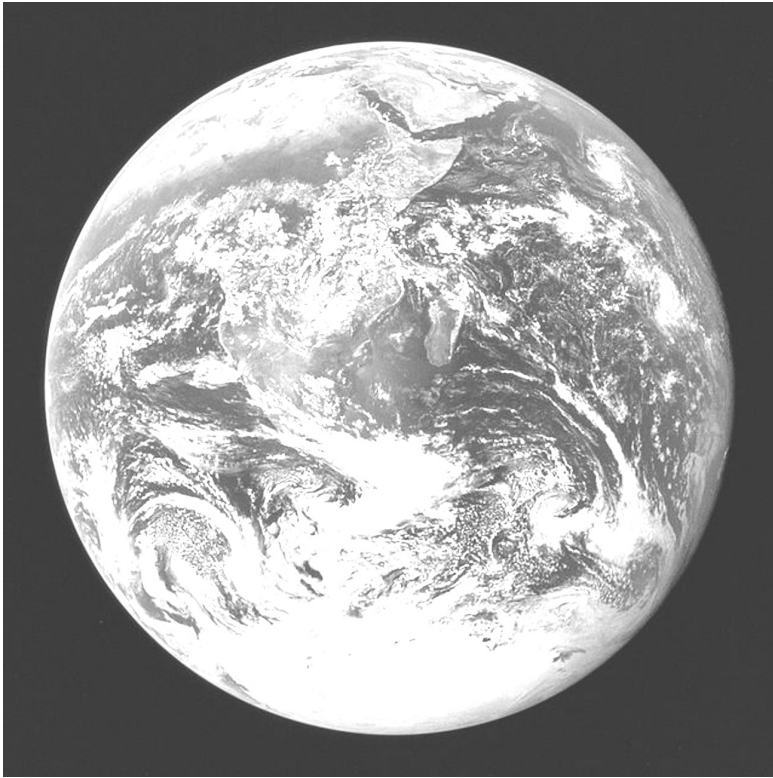
Maszyna zadziałała.

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. Słyszając 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 dostrzegając 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 – preczy „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](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”<sup>1</sup>. Bez wysiłku zmieniają tryb myślenia z intuicyjnego na naukowy, aby przekonać zmyślnego 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<sup>2</sup>, 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

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

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

# 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 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? Jakiemu 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<sup>1</sup>. Co możemy zrobić w takim przypadku? Bock sugeruje dość kontrowersyjne rozwiązanie – jeśli ma się do wyboru możliwość prze-

---

<sup>1</sup> Podpowiedź dla osób nieprzepadających za gimnazjalnymi zadaniami z matematyki: kupić 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 wątych 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-

dzeń, bezpieczeństwa pracy), a nie tylko rekrutacji i selekcji – dwóch kluczowych elementów praktyk personalnych, które opisuje ta książka.

Klasycznym badaniem niemającym tego rodzaju problemów jest badanie Schmidta i współpracowników z 1986 roku, przeprowadzone na pracownikach federalnych w Stanach Zjednoczonych (Schmidt et al., 1986). Okazało się, że grupa pracowników, których zrekrutowano z wykorzystaniem wystandaryzowanych metod selekcji (testów zdolności poznawczych opisywanych w rozdziale 6), różniła się znacznie od pracowników zrekrutowanych na podstawie intuicji i tradycyjnych metod selekcji (oceny CV w zakresie doświadczenia i edukacji). Stosowanie tych metod przez jeden rok doprowadziło do wzrostu produktywności na poziomie 600 mln dolarów za każdy rok zatrudnienia tych pracowników (ponad 1,3 mld dzisiejszych dolarów) – 10% więcej w stosunku do osób zatrudnionych z użyciem tradycyjnych metod. Ujmując rzecz inaczej, dzięki zastosowaniu wystandaryzowanych metod selekcji tę samą pracę mogło wykonywać 9% pracowników mniej niż w przypadku zastosowania metod konwencjonalnych, co doprowadziło ostatecznie do zaoszczędzenia 272 mln dolarów rocznie.

Stosowanie rygorystycznych metod rekrutacji i selekcji oraz opieranie decyzji personalnych na solidnych badaniach naukowych prowadzi do zwiększenia efektywności organizacji. Literatura przedmiotu pełna jest w tym zakresie zarówno dowodów systematycznych, opisanych w poprzednich akapitach, jak i bardziej anegdotycznych. Przykładem tego ostatniego rodzaju jest studium przypadku metod selekcyjnych w dużej sieci restauracji, opisywane w jednym z raportów firmy KPMG. Zastosowanie metod naukowych umożliwiło odkrycie, że zatrudnienie przynajmniej jednego pracownika powyżej 60. roku życia zwiększało zadowolenie klientów danej restauracji o średnio 20% (KPMG, 2015a). Powstaje jednak pytanie: w jakim zakresie dziedzina psychologii rekrutacji i selekcji może w podobny sposób wesprzeć procesy decyzyjne w organizacji?

## Czym zajmuje się psychologia rekrutacji i selekcji?

Psychologia rekrutacji i selekcji, stanowiąca podstawowe źródło wiedzy w zakresie zarządzania personelem opartym na dowodach, to dziedzina psychologii pracy i organizacji obejmująca systematyczne badanie efektywności procesów związanych z pozyskiwaniem pracowników. Aby lepiej zrozumieć, czym będziemy się zajmować w następnych rozdziałach, zastanówmy się nad tym, co oznaczają kolejne człony nazwy interesującej nas subdyscypliny.

## 33 zasady skutecznej rekrutacji i selekcji

### **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.

### **Zasada 2: Zasmakuj w potędze pojęć**

Aby lepiej planować działania personalne, opanuj cztery podstawowe pojęcia metodologii nauk społecznych w dziedzinie psychologii organizacji: pomiar, standaryzacja, trafność i rzetelność.

### **Zasada 3: Rekrutuj na podstawie dowodów**

Wybierając źródła rekrutacji, narzędzia selekcyjne oraz metody podejmowania decyzji w procesach personalnych, oprzyj się na trzech fundamentach zarządzania opartego na dowodach: myśleniu krytycznym (kwestionowaniu powszechnie akceptowanych założeń), wiedzy naukowej (wiarygodnych badaniach przeglądowych) oraz praktyce eksperymentalnej (traktowaniu swojej organizacji jako niedokończonego prototypu).

### **Zasada 4: Korzystaj z najlepszych źródeł**

W korzystaniu z wiedzy naukowej odnoś się zawsze do najlepszych możliwych źródeł danych: metaanaliz, artykułów przeglądowych oraz deklaracji stowarzyszeń naukowych specjalizujących się w dziedzinie psychologii pracy i organizacji.

### **Zasada 5: Przeprowadź analizę pracy**

Tak jak alpinści nie są w stanie trafić przypadkiem na szczyt Mount Everestu, tak i specjaliści ds. personalnych nie pozyskają nigdy dobrego kandydata, nie wiedząc wcześniej, kogo szukają. W celu identyfikacji potrzeb rekrutacyjnych przeprowadź dokładną i systematyczną analizę pracy.

### **Zasada 6: Trianguluj źródła i techniki**

W trakcie analizy pracy przeprowadź triangulację źródeł i technik badawczych, polegającą na skonfrontowaniu danych wytworzonych przy zastoso-

waniu przynajmniej trzech metod: analizy dokumentów, wywiadów i obserwacji (*shadowing*) ekspertów dziedzinowych.

### **Zasada 7: Zidentyfikuj zadania**

Na podstawie badań zidentyfikuj – z udziałem ekspertów dziedzinowych – listę zadań charakterystycznych dla danego stanowiska pracy. Opis zadań powinien składać się z czasownika, obiektu działania, źródła wiedzy, opisu wykorzystywanych narzędzi oraz oczekiwanego rezultatu działania. Zadania oceń na skalach częstotliwości, ważności oraz trudności.

### **Zasada 8: Określ WUZI**

Na podstawie przygotowanej listy zadań określ razem z ekspertami dziedzinowymi WUZI – czyli wiedzę, umiejętności, zdolności i inne charakterystyki, które są kluczowe dla właściwego wykonania zadań na analizowanym stanowisku pracy. Korzystając z matrycy, oceń ważność każdego z elementów WUZI dla każdego zadania.

### **Zasada 9: Kompetencje zestaw strategom**

Modelowanie kompetencji to potężne narzędzie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. W praktyce zbyt często okazuje się ono zwulgaryzowaną, lecz atrakcyjną, fasadowo i intuicyjnie, wersją tradycyjnej analizy pracy. Pamiętaj o strategii, ale skup się na sprawdzonym podejściu, jakie oferuje analiza pracy.

### **Zasada 10: Monitoruj trzy rodzaje efektywności**

Planując proces rekrutacji i selekcji, upewnij się, że rozróżniasz trzy podstawowe rodzaje efektywności pracownika: zadaniową, kontekstualną i kontrproduktywną.

### **Zasada 11: Pamiętaj, tylko kandydat pracuje na maksa**

Sytuacja rekrutacyjna charakteryzuje się wysokim stopniem nienaturalności – pamiętaj, że obserwowany kandydat prezentuje maksymalny poziom swojej efektywności, ale rok po zatrudnieniu będzie działał na typowym poziomie.

### **Zasada 12: Weź pod uwagę zrównoważone predyktory**

O ile z efektywnością zadaniową i maksymalną związane są indywidualne cechy poznawcze pracownika, o tyle w obszarze efektywności typowej, kontekstualnej, kontrproduktywnej szczególnie znaczenie mają cechy osobowości – upewnij się, że planując proces selekcji, uwzględniasz narzędzia pozwalające na predykcję wszystkich typów efektywności.

**Zasada 13: Jeśli musisz oceniać, użyj BOS i BARS**

Mierząc efektywność pracownika ocenami subiektywnymi, postaraj się, aby skorzystać z dwóch najlepszych narzędzi pomiarowych: skal oceny zakorzenionych behawioralnie (BARS) oraz skal obserwacji zachowania (BOS).

**Zasada 14: Unikaj zniekształceń przez standaryzację, tłumaczenie i trening punktu odniesienia**

Aby uniknąć zniekształceń – intencjonalnych i nieintencjonalnych – w zakresie indywidualnej oceny efektywności pracownika, skorzystaj z trzech najlepszych metod ich zapobiegania: treningu punktu odniesienia (FOR), standaryzacji narzędzi pomiarowych oraz obowiązku pisemnego wyjaśnienia określonego poziomu ocen.

**Zasada 15: Zaufaj nieformalnym i wewnętrznym źródłom rekrutacji**

Rozpoczynając proces rekrutacji, wykorzystaj źródła nieformalne i wewnętrzne (np. polecenia, schematy sukcesji), które zmniejszają współczynniki rotacji i zwiększają lojalność oraz efektywność przyszłych pracowników.

**Zasada 16: Podkreślaj w ogłoszeniu rzeczy istotne dla kandydata**

Nie zapomnij umieścić w ogłoszeniach o pracy konkretnych informacji na tematy istotne dla kandydata, dotyczące lokalizacji, klimatu organizacyjnego oraz – jeśli to możliwe – widełek wynagrodzenia. Upewnij się, że wszystkie materiały rekrutacyjne zawierają pozytywny komunikat na temat reputacji organizacji oraz atrakcyjności miejsca pracy.

**Zasada 17: Docień rolę rekrutera**

Kontakt z osobą prowadzącą rekrutację ma dla kandydata ogromne znaczenie – rekruter jest dla niego bezpośrednią reprezentacją firmy oraz stylu zarządzania, jakiego można się w niej spodziewać, a jego zachowanie przekłada się bezpośrednio na decyzję kandydata o przyjęciu lub odrzuceniu oferty. Osoby, które kontaktują się z kandydatem, powinny mieć wysoki stopień umiejętności interpersonalnych; te, które nimi nie dysponują, należy w tym zakresie przeszkolić.

**Zasada 18: Wprowadź wysokie progi preselekcji**

Aby zminimalizować ryzyko popełnienia kosztownych błędów oraz zmaksymalizować szansę zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach, ustal wysokie progi w zakresie wymagań minimalnych. Zastrzeżenie: zasada ta działa jedynie przy rekrutacjach o niskim współczynniku selekcji.

**Zasada 19: Zapewnij rzeczywisty obraz pracy**

Upewnij się, że przedstawiasz kandydatowi realistyczny obraz stanowiska pracy (np. uwzględniając Procedury Obniżania Oczekiwań). Zapewnij kandydatom dostęp do adekwatnych informacji na temat pracy i organizacji, tak aby kandydat mógł podjąć adekwatną decyzję na podstawie stopnia swojego „dopasowania” do organizacji (w najgorszym wypadku – aby podjął decyzję o autoselekcji).

**Zasada 20: Pozbądź się CV i listu motywacyjnego**

Zrezygnuj z nieefektywnych metod preselekcji: CV, listu motywacyjnego i referencji, postaw na formularze aplikacyjne połączone z krótkim (najlepiej telefonicznym lub wideokonferencyjnym) wywiadem preselekcyjnym.

**Zasada 21: Zwróć uwagę na jakość testów**

Wykorzystuj jedynie testy psychometryczne, mające aktualne i przeprowadzone lokalnie badania rzetelności, trafności prognostycznej oraz normy. Upewnij się również, że koszty jednostkowego wykorzystania tych testów są zasadne w stosunku do oferowanych korzyści i poziomów trafności.

**Zasada 22: Weź pod uwagę to, co myślą kandydaci**

Wybierając test psychometryczny do zastosowania w procesie rekrutacji i selekcji, upewnij się, że jest on postrzegany przez kandydatów jako możliwie trafny i sprawiedliwy. Za najbardziej sprawiedliwe uznawane są przez nich wywiady, ocena dokumentów aplikacyjnych (CV oraz listów motywacyjnych) oraz próbki pracy i testy sytuacyjne.

**Zasada 23: Korzystaj z testów zdolności poznawczych**

Nie bój się wykorzystywać testów zdolności poznawczych – to najlepszy predyktor efektywności zadaniowej pracowników we wszystkich typach zawodów, szczególnie istotny na stanowiskach złożonych, wymagających stałego rozwoju oraz stanowiskach kierowniczych.

**Zasada 24: Skup się na sumienności i stabilności emocjonalnej**

Do celów selekcji wykorzystuj normatywne testy osobowości, najlepiej te oparte na pięcioczynnikowej koncepcji osobowości. W obrębie pięciu cech szczególną uwagę przywiązuaj do testów sumienności i stabilności emocjonalnej – najlepszych, uniwersalnych, osobowościowych predyktorów efektywności. Aby uchronić się przed oszustwami w testach osobowości, zastosuj ostrzeżenia przed umieszczeniem w narzędziu „skali kłamstwa”.

**Zasada 25: Zamiast inteligencji emocjonalnej badaj uczciwość**

Badania wskazują, że inteligencja emocjonalna ma ograniczoną wartość jako predyktor efektywności ponad to, co zgromadzić możemy, badając zdolności poznawcze i osobowość kandydata. W miejsce testów IE rozważ użycie testów uczciwości – szczególnie na stanowiskach, na których ważne jest ograniczenie zachowań kontrproduktywnych.

**Zasada 26: Skorzystaj z techniki incydentów krytycznych**

Aby lepiej przygotować narzędzie selekcyjne oparte na diagnozie zachowań (wywiady sytuacyjne i behawioralne, kompetencyjne testy sytuacyjne, ośrodki oceny), wykorzystaj technikę incydentów krytycznych, polegającą na systematycznej – opartej na obserwacji lub wywiadzie – analizie istotnych dla danego stanowiska pracy epizodów życia zawodowego ekspertów dziedzinowych.

**Zasada 27: Standaryzuj i strukturyzuj wywiady**

Najlepszą rzeczą, jaką możesz zrobić w celu zwiększenia trafności rozmowy kwalifikacyjnej, jest jej standaryzacja, polegająca na zadawaniu tych samych pytań w tym samym porządku wszystkim kandydatom oraz ocenianiu ich według tych samych, zobiektywizowanych i skwantyfikowanych (wyrażonych w liczbach) kryteriów oceny.

**Zasada 28: Pytaj o wiedzę i sytuacje**

Przygotowując scenariusz wywiadu ustrukturyzowanego, nie zapomnij uwzględnić trzech rodzajów pytań: wiedzy (sprawdzających ekspertyzę zawodową kandydata), behawioralnych (związanych z doświadczaniem w przeszłości wyzwań analogicznych do tych oczekiwanych na nowym stanowisku pracy) oraz sytuacyjnych (przedstawiających hipotetyczne scenariusze wydarzeń związanych z przyszłym życiem zawodowym kandydata).

**Zasada 29: Obniż koszty, wykorzystując testy kompetencyjne**

Aby uprościć proces selekcji, zachowując jednocześnie zalety wykorzystania pytań sytuacyjnych, skorzystaj z możliwości, jakie dają kompetencyjne testy sytuacyjne – narzędzia oceny i selekcji oparte na seriach dylematów zaprojektowanych tak, aby mierzyć osąd kandydata w sytuacjach związanych z określonym stanowiskiem pracy.

**Zasada 30: Ogranicz błędy AC, by wykorzystać ich pełny potencjał**

Pamiętaj, że ośrodki oceny to metoda o ogromnym potencjale, ale z racji swojej złożoności bardzo podatna na błędy – postaraj się oprzeć zada-

nia i techniki wykorzystywane w AC na analizie pracy, wytrenuj asesorów w sztuce ewaluacji, do oceny zachowań kandydata zastosuj BARS, a częściowe wyniki pochodzące od asesorów połącz, wykorzystując konsensus lub techniki statystyczne.

### **Zasada 31: Podejmując decyzje o zatrudnieniu, połącz strategie racjonalne z zadowalającymi**

Dokonując kombinacji danych zebranych na temat kandydatów w procesie rekrutacji i selekcji, korzystaj z dwóch strategii: zadowalającej (np. metody wielorakich progów, najlepszej w pierwszych etapach selekcji) oraz racjonalnej (np. metody regresji liniowej, najlepszej w końcowych etapach selekcji).

### **Zasada 32: Dyskryminuj sprawiedliwie**

Pamiętaj, aby wybór selekcyjny, choć w sensie technicznym „dyskryminujący” wobec wszystkich nieprzyjętych osób, był zawsze uczciwy i sprawiedliwy, by gwarantował maksymalną obiektywność wyboru i nie wykorzystywał arbitralnych cech jednostek (takich jak wiek, płeć, etniczność czy orientacja seksualna) do podejmowania decyzji o zatrudnieniu lub odrzuceniu konkretnego kandydata.

### **Zasada 33: Nigdy nie spoczywaj na laurach**

Nigdy nie zapominaj, że rekrutacja i selekcja to sztuka, a nieodłączną częścią doskonalenia się w każdym kunszcie jest popełnianie błędów. Akceptuj je, wyciągaj wnioski, ucz się i nigdy nie spoczywaj na laurach.



W publikacji przedstawiono najważniejsze elementy procesu rekrutacji i selekcji z punktu widzenia najnowszych międzynarodowych badań naukowych z tej dziedziny. Autor kompleksowo, przystępnie i z humorem omawia m.in. takie tematy jak:

- psychologia rekrutacji i selekcji,
- analiza pracy a modelowanie kompetencji,
- efektywność pracy i jej pomiar,
- testy psychometryczne,
- badanie zachowania w selekcji kandydatów,
- zbieranie i kombinacja danych.

Menedżerowie i specjaliści HR znajdą w tej książce opis sposobów zwiększenia skuteczności i ograniczenia kosztów rekrutacji i selekcji, przydatne wskazówki, przykładowe narzędzia i pytania testów selekcyjnych, studenci i wykładowcy – pierwszy systematyczny przegląd wiedzy naukowej na temat rekrutacji i selekcji oraz jej przełożenie na praktykę, a osoby poszukujące pracy – informacje i rady oparte na badaniach na temat skuteczności zachowań kandydatów chcących pozyskać pracę oraz typowych zachowań rekruterów.

„Na naszym rynku od dawna brakowało książki polskiego autora, która w przejrzysty i rzetelny sposób opisywałaby procesy rekrutacji i selekcji. Ta pozycja bardzo skutecznie wypełnia tę lukę. Piotr Prokopowicz dzieli się swoją obszerną wiedzą, posługując się przyjaznym i zrozumiałym, a zarazem dowcipnym językiem. Nigdy nie sądziłem, że w książce o rekrutacji i selekcji znajdę fragment na temat lemurów i że na dodatek będzie on miał sens. Gorąco polecam!”

**Dariusz Pastuła, dyrektor ds. personalnych, Aon**

„Świetnie napisana książka o rekrutacji. Połączenie badań naukowych z praktyką, podane w przystępnej i uporządkowanej formie. Bez wątpienia nowa obowiązkowa pozycja w lekturze zarówno dla tych, którzy planują rozpocząć swoje działania w dziedzinie rekrutacji, jak i doświadczonych rekruterów oraz szefów HR. Po lekturze większość przejrzy swoje procesy od nowa i wprowadzi w nich większe lub mniejsze zmiany”.

**Łukasz Sowiński, dyrektor personalny, Capital Service SA, Top HR Manager 2016**

„Fantastycznie dobrane przykłady, klarowny język i poczucie humoru Autora sprzyjają przyjemnej lekturze. Książka ta jest dowodem na to, że nauka może wskazywać praktyczne rekomendacje działań dla biznesu. W dobie walki o kandydatów z potencjałem do rozwoju i odpowiednim profilem dopasowanym do potrzeb organizacyjnych, ten narzędziownik wiedzy rekrutacyjno-selekcyjnej polecam każdemu menedżerowi, headhunterowi i praktykowi w dziedzinie HR”.

**Joanna Wszeborowska, dyrektor działu zarządzania zasobami ludzkimi,  
członek zarządu BNP Paribas Lease Group Polska sp. z o.o.**

**Dodatkowe materiały do książki są dostępne na stronie [www.33zasady.pl](http://www.33zasady.pl)**



**Zamówienia:**  
infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

**cena 89 zł (w tym 5% VAT)**

ISBN 978-83-264-8963-1



9 788326 489631