

rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

piotr prokopowicz



rekrutacja i selekcja oparta na dowodach



piotr prokopowicz

rekrutacja i selekcja oparta na dowodach

33 zasady skutecznego naboru pracowników

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

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

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 naczelna zasada 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

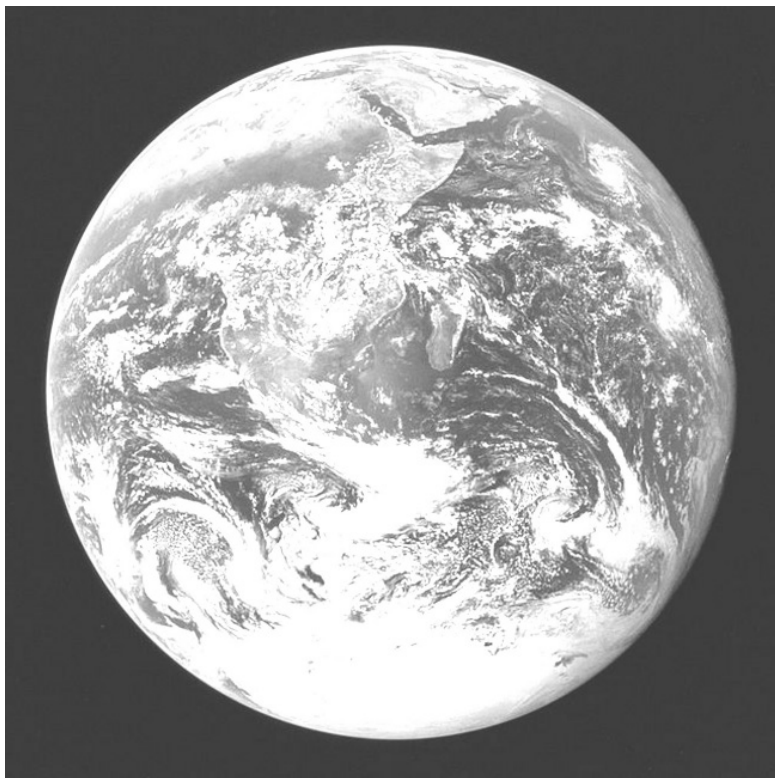
Maszyna zadziałała.

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 – wehikuly 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 – 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 rzucony 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 książce omówiono kluczowe aspekty procesu naboru kandydatów do organizacji.

Czytelnik zostaje wprowadzony w tematykę psychologii rekrutacji i selekcji, ma okazję zgłębić m.in. problematykę analizy pracy, pomiaru efektywności czy miejsca psychometrii w naborze kandydatów, w oparciu o najnowsze międzynarodowe badania naukowe z tej dziedziny. Szczególną uwagę poświęcono zachowaniu kandydatów w trakcie selekcji, jakości metod rekrutacyjnych oraz technikom zbierania i kombinowania danych. Omawiane treści ilustrowane są przydatnymi wskazówkami, najlepszymi praktykami biznesowymi oraz przykładowymi narzędziami i pytaniami testów selekcyjnych.

Drugie wydanie poszerzono m.in. o zagadnienia związane z pracą zdalną i hybrydową oraz rozwojem branży HR tech i sztucznej inteligencji. Autor opisuje, jak wiele procesów wykonywanych wcześniej przez ludzi (np.: preselekcja, analiza CV czy rozmowy rekrutacyjne) zostało w dużej mierze zautomatyzowanych i powierzonych algorytmom.

Menedżerowie i specjaliści HR znajdą tu cenne wskazówki, jak optymalizować proces rekrutacji, tak by był on nie tylko efektywny, ale również opłacalny. Studenci i wykładowcy psychologii oraz zarządzania zasobami ludzkimi docenią zawarty w książce systematyczny przegląd wiedzy naukowej na temat rekrutacji i selekcji oraz jej przełożenie na praktykę. Osoby poszukujące pracy odnajdą w książce zbiór informacji, które pomogą lepiej zrozumieć, czego oczekują od nich rekruterzy i jakie zachowania są najbardziej pożądane w procesie selekcji.

Piotr Prokopowicz – doktor nauk humanistycznych, psycholog i socjolog organizacji, doświadczony trener i doradca; badacz kapitału ludzkiego i zachowań organizacyjnych w Stanford Culture Lab i na Uniwersytecie Jagiellońskim; współzałożyciel i Chief Scientist we Freenovation, mówca w Powerspeech; od kilkunastu lat zajmuje się wykorzystaniem badań w rozwoju ludzi i produktów oraz budowaniem kultur innowacji; autor i redaktor kilkudziesięciu opracowań, książek i artykułów na temat socjologii i psychologii zarządzania.



9 788383 580456 W02P01

ISBN 978-83-8358-045-6



9 788383 580456

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca



Zamówienia:

infolinia +48 801 044 545
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

wydanie II