

# 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.