

Metody selekcji kandydatów – czy na pewno wszystko zostało powiedziane?

Spróbujmy wyobrazić sobie idealną metodę selekcji pracowników. Jaka powinna być? Co powinna oferować? Z metodologicznego punktu widzenia powinna zapewniać dobre przewidywania, czyli charakteryzować się wysoką trafnością prognostyczną. Najlepiej, aby mierzyła przyszłe zdolności naszego kandydata, np. to, jak szybko przyswoi nową wiedzę w pracy. Powinna to mierzyć dokładnie, czyli charakteryzować się wysoką rzetelnością. Coś jeszcze?

Karol Wolski

Oczywiście powinna być stosunkowo niedroga, a przynajmniej porównywalna pod tym względem do innych metod. I wreszcie, dobrze, aby była pozytywnie oceniana przez kandydatów, przecież zależy nam na budowaniu dobrego wizerunku na rynku pracy. Przeprowadzone w tym względzie badania¹ wyraźnie pokazują, że ocena dokonana przez kandydatów przekłada się na to, jak chętnie będą pracować w nowej firmie. Wreszcie byłoby doskonale, gdyby nasza idealna metoda oceniała dodatkowo dopasowanie pracownika do kultury organizacyjnej. Do tej długiej listy życzeń dodajmy jeszcze jedno – niech nasza metoda sama przyciąga nowych kandydatów. Szczególnie kiedy brakuje ich na rynku pracy. Pewnie, czemu nie? Pomarzyć zawsze można!

Przyjrzymy się bliżej poszczególnym kryteriom, jakie powinna spełniać idealna metoda. Wysoką trafność prognostyczną przy najniższych nakładach finansowych można uzyskać przez zastosowanie testów zdolności poznawczych (general mental ability tests)². Kiedy przyjrzymy się bliżej konstrukcji takich testów, okaże się, że mierzą one

szybkość, z jaką uczą się kandydaci. Niestety, tego typu testy nie są zbyt dobrze postrzegane przez przyszłych pracowników. Wysoką rzetelność zapewnić nam może dobrze zaprojektowana sesja AC (Assessment Center) oparta na behawioralnych wskaźnikach kompetencji, które chcemy zmierzyć. Jednak aby sesja ta była naprawdę skuteczna w ocenie dopasowania poszczególnych osób do kultury organizacyjnej, powinna trwać zdecydowanie dłużej niż jeden lub dwa dni. Co więcej, jeśli nasza metoda selekcji ma sama przyciągać potencjalnych pracowników, np. kiedy poszukujemy osób, których brakuje na rynku pracy, powinna dawać kandydatom coś jeszcze. Najlepiej za darmo. Czy jakaś metoda spełnia to kryterium?

Rekrutacja przez szkolenia – studium przypadku

Wyobraźmy sobie dużą, międzynarodową firmę świadczącą usługi outsourcingowe i konsultingowe w dziedzinie zarządzania i wysokich technologii. Firma ta od jakiegoś czasu stara się

¹ Przegląd badań znaleźć można w: L.M. Hough, F.L. Oswald, *Personnel selection: Looking toward the future – Remembering the past*, „Annual review of psychology” 2000, nr 51(1), s. 631–664.
² F.L. Schmidt, J.E. Hunter, *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*, „Psychological bulletin” 1998, nr 124(2), s. 262.

znaleźć developerów tracących na popularności języków C i C+. Okazuje się jednak, że pozyskanie takich osób na rynku jest prawie niemożliwe, a większość uczelni nie uczy już tej technologii, gdyż wyparły ją nowsze, bardziej efektywne i prostsze języki programowania. – Nie szukamy gwiazd, potrzebujemy trzech dobrych rzemieślników, a jednak wciąż nie możemy ich znaleźć. Nie możemy zapłacić więcej, w projekcie nie ma na to budżetu – komentuje pracownik HR.

Pilna potrzeba biznesowa skłoniła firmę do zastosowania niestandardowego podejścia w rekrutacji. Zdecydowano się dosłownie „stworzyć sobie” takich pracowników, czyli najpierw od podstaw szkolić osoby niemające doświadczenia w programowaniu, następnie po weryfikacji przyjmując najlepszych kandydatów na staż, by w efekcie oceny końcowej – zaproponować zatrudnienie tym, którzy najlepiej rokują do pracy na stanowisku programisty. Zarówno proces szkoleniowy, jak i zadania stażowe idealnie dopasowano do stanowiska pracy i przyszłych zadań, w tym uwzględniających pracę zespołową. System weryfikacji kandydatów po każdym etapie edukacji dawał zarówno komfort wyboru najlepiej rokujących przyszłych programistów, jak i pewność sukcesu całego przedsięwzięcia, a więc uzupełnienia braków kadrowych. Efekt? Nie tylko zaspokojoła została potrzeba biznesowa firmy, lecz także całkowite koszty takiej rekrutacji z uwzględnieniem wynagrodzenia dla firmy szkoleniowej okazały się niższe niż koszty tradycyjnej rekrutacji lub usługi profesjonalnej firmy head hunterskiej (patrz ramka: „Ukryte koszty rekrutacji”).

Jak to działa?

Rekrutacja przez szkolenia to przygotowanie kandydatów od podstaw do pracy na odpowiednim stanowisku (patrz grafika: „Rekrutacja tradycyjna v. rekrutacja przez szkolenia”). Do szkoleń są zapraszane osoby spełniające określone warunki, np. znajomość wybranego języka, umiejętność analitycznego myślenia lub umiejętność nawiązywania kontaktów. Podejście to zakłada, że wiedza techniczna, umiejętności posługiwania się odpowiednimi narzędziami lub metodykami pracy są stosunkowo łatwe do wykształcenia. Trudniej jednak zdobyć kompetencje językowe lub umiejętność analitycznego myślenia. Dlatego w sytuacji braku kandydatów na rynku zdecydowanie

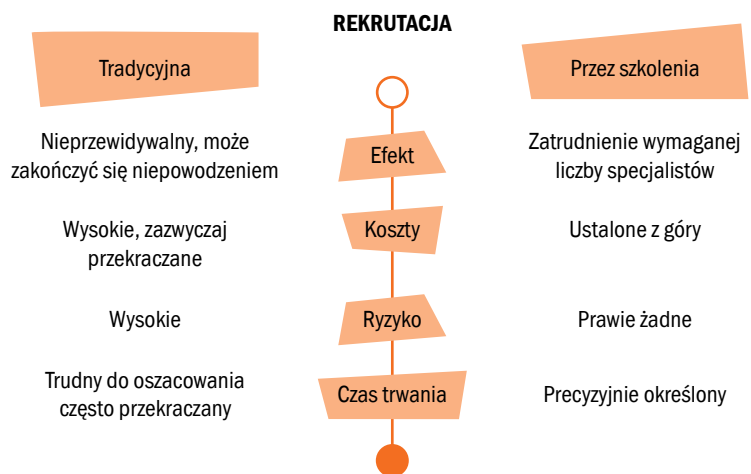
► Ukryte koszty rekrutacji

- Utracone korzyści związane z nieobsadzeniem danych stanowisk – brak możliwości realizacji zleceń, a nawet ich utrata.
- Czas menedżerów poświęcony na uczestnictwo w kolejnych rozmowach rekrutacyjnych.
- Niższa efektywność zespołu, do którego mają dołączyć nowi pracownicy, frustracja powodowana dodatkowymi zadaniami.
- Negatywny wizerunek działu HR oraz menedżerów wewnątrz firmy, którzy „nie potrafili” znaleźć ludzi do pracy.

łatwiej nauczyć romanistę podstaw programowania niż programistę języka francuskiego. Do procesu rekrutacji przez szkolenia są więc przyjmowani kandydaci posiadający określone predyspozycje, choć nieposiadający jeszcze odpowiedniej wiedzy czy umiejętności technicznych.

Kiedy zapytamy menedżerów, jakie predyspozycje kandydatów są dla nich najważniejsze, większość z nich odpowie, że niezależnie od stanowiska, jest to szybkość uczenia się. Nowoczesna gospodarka wymaga bowiem błyskawicznego dostosowania się do zmieniających się trendów. Techniki, metodologie i technologie rozwijają się w bardzo szybkim tempie. Firmy konkurują między sobą innowacyjnością. Wygrywają te, które potrafią błyskawicznie przyswajać nową wiedzę i dostosowywać się do zmian. Potrzebują więc nie tyle perfekcyjnie wykształconych pracowników, ile takich, którzy potrafią w bardzo krótkim czasie przyswoić nową wiedzę i umiejętności. A w jaki sposób najlepiej ocenić szybkość ►

► Rekrutacja tradycyjna v. rekrutacja przez szkolenia



■ Źródło | opracowanie własne autora.

uczenia się kandydata? Oczywiście przyjrzeć się sposobowi, w jaki się uczy!

Rekrutacja przez szkolenia pozwala na ocenę szybkości uczenia się nowych umiejętności i wiedzy. Obserwując uczestników, przez trwający od kilku do kilkunastu dni proces szkolenia, trener może obiektywnie ocenić nie tylko poziom bieżącej wiedzy. Po pierwsze, doskonale widzi, w jakim tempie uczą się poszczególne osoby. Może zaobserwować, w jakim stylu przyswajają wiedzę, czy dobrze radzą sobie ze zrozumieniem abstrakcyjnych reguł, czy raczej wolą bazować na konkretnych przykładach. Po drugie, kandydaci podczas szkolenia wykonują zadania ściśle związane z ich przyszłą pracą. Szybkość uczenia się tych zadań pozwala trenerowi ocenić szanse powodzenia każdej z osób na nowym stanowisku pracy. Rekrutacja przez szkolenia pozwala zatem dużo trafniej wnioskować o przyszłych zachowaniach i powodzeniu w pracy nowej osoby. Podejście to koncentruje się na tym, co kandydat może osiągnąć, a nie co umie tu i teraz.

Rekrutacja przez szkolenia a Assessment Centre

Na rekrutację przez szkolenia popatrzeć można jak na sesję Assessment Centre, ale taką, która zapewnia nam możliwość długotrwałej obserwacji kandydatów w procesie uczenia się. Obserwacja taka trwa od kilku do kilkunastu dni i dotyczy zadań, które są wprost związane z przyszłą pracą. Pozwala to osiągnąć wyższą trafność oraz rzetelność selekcji. Kandydaci mają czas, aby zaprezentować swoje mocne strony, jednocześnie trudniej im ukryć swoje słabości. Trener może również, po wcześniejszym poznaniu specyfiki pracy u klienta, ocenić dopasowanie poszczególnych kandydatów do kultury organizacyjnej firmy. Czas obserwacji jest na tyle długi, iż dokonanie takiej oceny jest możliwe.

Rekrutacja przez szkolenia daje jeszcze jedną unikalną informację. Pozwala obserwować kandydatów w interakcjach zespołowych przez kilka bądź kilkanaście dni. To daje możliwość zrekrutowania nie tylko pojedynczych osób, lecz również całych zespołów, które mają za sobą wspólne doświadczenia dzięki wcześniej odbytym szkoleniom. Przekłada się to na szybsze wdrożenie pracowników oraz całych zespołów po ich zatrudnieniu. Co więcej, dopasowanie procesu edukacji do specyfiki firmy pozwala zmniejszyć ryzyko rotacji

zatrudnianych kandydatów. Posiadają oni bowiem wiedzę unikatową dla sukcesu w pracy na konkretnym stanowisku w firmie.

Rekrutacja przez szkolenia, w porównaniu do innych metod selekcji jest również pozytywnie oceniana przez kandydatów. Dzieje się tak dzięki bardzo dobremu dopasowaniu treści szkoleń do przyszłych zadań na nowym stanowisku pracy. Szkolenie pełni w oczach kandydatów funkcję bardzo dokładnej symulacji przyszłych obowiązków, jest więc spostrzegane jako sprawiedliwa metoda oceny potencjału³. Ma to również znaczenie z punktu widzenia strategii employer brandingowej. Podejście rekrutacji przez szkolenia pozwala na budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy. Firma, która edukuje osoby poszukujące pracy jeszcze przed ich zatrudnieniem, to firma odpowiedzialna społecznie, przyczyniająca się do obniżenia bezrobocia.

Idealna metoda?

Czy zastosowanie szkoleń w procesie rekrutacji spełnia nasze oczekiwania dotyczące idealnej metody selekcji? Rekrutacja przez szkolenia pozwala w sposób trafny i rzetelny zweryfikować szybkość uczenia się kandydatów. Pozwala oceniać ich w interakcjach zespołowych i rekrutować całe zespoły. Pozwala prognozować, czy ktoś sprawdzi się na nowym stanowisku i czy wpasuje się w kulturę organizacyjną nowego pracodawcy. Co więcej, rywalizacyjny aspekt szkolenia, połączony z odpowiednio zaprojektowaną gamifikacją, pozwala na zwiększenie efektywności samej nauki. Ale to już historia na osobny artykuł. Czy zatem rekrutacja przez szkolenia jest metodą idealną? Niestety nie. Nie sprawdza się, kiedy poszukujemy pracowników wybitnych, gwiazd, które rozświetlą naszą firmę. Mówiąc obrazowo, metoda ta pozwala rekrutować rzemieślników, nie artystów. To jest jej słabością. Cóż, gwiazdy rządzą się swoimi prawami. ■



Karol Wolski

jest trenerem i architektem rozwiązań edukacyjnych w Altkom Akademii S.A. Psycholog biznesu, wykładowca akademicki, praktyk wdrażania programów rozwojowych

dla pracowników. Pasjonuje się statystyką i stosowaniem wiedzy naukowej w środowisku biznesowym.

³ Więcej na temat oceny poszczególnych metod selekcji przez kandydatów znaleźć można w pracach: A. M. Ryan, R. E. Ployhart, *Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future*, „Journal of Management” 2000, nr 26(3), s. 565–606; F. Patterson, L. Zibarras, V. Carr, B. Irish, S. Gregory, *Evaluating candidate reactions to selection practices using organizational justice theory*, „Medical education” 2011, nr 45(3) 2011, s. 289–297.