



### Być jak Gedeon

Testy psychometryczne trafnie przewidzą, czy kandydat poradzi sobie na danym stanowisku pracy. Jak wykorzystać nowoczesne narzędzia psychometryczne w rekrutacji? | **str. 64**

## Narzędzia psychometryczne w rekrutacji

Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi psychometrycznych w rekrutacji

# Być jak Gedeon

Testy psychometryczne trafnie przewidzą, czy kandydat poradzi sobie na danym stanowisku pracy. Nie rozwiążą jednak wszystkich potrzeb związanych z rekrutacją pracowników.

**Agnieszka Mikoś**

Ludzie różnią się od siebie. Jedni są cierpliwi, inni szybko się zniechęcają. Niektórzy lubią pracę indywidualną, drudzy cenią interakcję. To samo dotyczy stanowisk pracy – jedne wymagają umiejętności interpersonalnych, inne zaś w wyższym stopniu specjalistycznej wiedzy. W obliczu tych faktów wyzwaniem staje się kwestia mierzenia cech ludzkich w sposób, który pozwoli na dobranie właściwych osób do wymagań określonych stanowisk. Taką funkcję pełnią nowoczesne narzędzia psychometryczne.

Idea testów psychometrycznych sięga dawnych czasów. Stary Testament opisuje postać Gedeona, który poszukiwał ochotników do swojej armii. Liczba chętnych przerosła jego oczekiwania, więc postanowił ją zredukować. Część ochotników zrezygnowała z powodu strachu, kiedy przywódca opowiedział im o trudach wojny. Resztę mężczyzn poddał próbie – poprosił ich o udanie się do pobliskiego strumyka i napić się wody. Ochotnicy, którzy ukłękli, aby się napić, nie przeszli testu. Ci natomiast, którzy pozostawali w ciągłym stanie gotowości, ostrożnie nabierając wodę w ręce, zdali egzamin. W starożytnych Chinach wybie-

rano urzędników państwowych na podstawie testu, którego celem było wyselekcjonowanie najbardziej kreatywnych osób. W ramach egzaminu kandydaci mieli za zadanie napisać rymujący się kuplet. Jednak pierwszy ustandaryzowany test przypisuje się Francuzowi Alfredowi Binetowi, który w 1905 r. stworzył zestaw narzędzi do pomiaru inteligencji dzieci. Od tego czasu, a w szczególności po II wojnie światowej, testy psychometryczne zaczęły być używane na szeroką skalę, przede wszystkim w celach rekrutacyjnych w dużych organizacjach.

### TESTY NIE DLA KAŻDEGO

Testy psychometryczne mogą być zdefiniowane jako „...ostrożnie dobrane, systematyczne, ustandaryzowane procedury, które mają na celu »pobranie« próbki reakcji czy też zachowań od kandydata, które są następnie ewaluowane w sposób sprawiedliwy, konsekwentny oraz wyrażalny ilościowo” (Smith & Smith, 2005, s.187). Należy zwrócić uwagę na konstrukcję tego typu testów, która odbywa się według rygorystycznych zasad mających na

celu zapewnienie stosownego i uzasadnionego użycia ich w dziedzinie, której dotyczą, oraz rzetelne i sprawiedliwe zastosowanie. Co więcej, każdy test wymaga standaryzowanego sposobu, w jaki jest przeprowadzony. Kandydaci wypełniają go w takich samych lub jak najbardziej do siebie zbliżonych warunkach – mają do wykonania identyczne zadania według tych samych instrukcji, które są później oceniane zgodnie z jasno sprecyzowanymi, standardowymi kryteriami. Testy psychometryczne zwykle dają też możliwość porównania osiągnięć potencjalnych pracowników z odpowiednimi normami grupowymi, co pozwala nam ocenić rezultaty testów nie tylko na tle innych kandydatów, ale także na tle norm danej populacji.

Narzędzia psychometryczne nie są dostępne dla laików, gdyż rozpowszechnienie ich zawartości wśród potencjalnych kandydatów spowodowałoby spadek ich użyteczności. Jest także inny powód – testy dostępne są jedynie dla osób, które zostały odpowiednio przeszkolone w ich przeprowadzaniu oraz interpretacji. Dlatego szanowane wydawnictwa testów psychometrycznych ograniczają dostęp do swoich materiałów.

## RODZAJE TESTÓW

Testy psychometryczne możemy podzielić na trzy grupy: testy zdolności, kwestionariusze osobowości oraz testy diagnozujące zainteresowania. Testy umiejętności mają na celu zmierzenie naszych maksymalnych osiągnięć, podczas gdy pozostałe mają za zadanie zbadać nasze typowe zachowania. Istnieją trzy główne rodzaje testów umiejętności – mierzące osiągnięcia, predyspozycje oraz inteligencję. Testy badające osiągnięcia można scharakteryzować jako takie, które wiążą się z poziomem naszego wykształcenia oraz wiedzą zdobytą innymi drogami (np. w trakcie szkoleń). Egzamin dojrzałości jest przykładem tego typu testu. W środowisku pracy testem badającym osiągnięcia może być np. egzamin ze specjalistycznej wiedzy z zakresu księgowości.

Kolejną grupę stanowią testy predyspozycji, których celem jest ustalenie czy dana osoba posiada zdolności umożliwiające jej zdobywanie wiedzy czy umiejętności w zakresie danej

dziedziny. W praktyce trudno jest całkowicie odróżnić je od testów badających osiągnięcia, gdyż zawsze w jakimś stopniu opierają się na wcześniej zdobytej wiedzy. Mimo to w testach predyspozycji z założenia nie wykorzystuje się specjalistycznej wiedzy. Przykładem mogą być testy rozumowania werbalnego, arytmetycznego, przestrzennego, rozumienie diagramów czy też testy zręcznościowe (takie, które badają zdolności manualne niezbędne do wykonywania danej pracy). W Polsce najbardziej znane są testy grupy SHL, np. seria menedżerska (management and graduate item bank) badająca poziom analizy informacji słownych oraz danych liczbowych, którą stosuje się przy rekrutacji kandydatów z wykształceniem wyższym.

Ostatnią grupą są testy IQ (I.I.) mierzące inteligencję. W tym przypadku jest jednak wiele kontrowersji związanych z używaniem tego typu testów w środowisku pracy. Wielu ekspertów twierdzi, że testy te są mało użyteczne w kontekście organizacji, gdyż badają inteligencję ogólną, a nie konkretne umiejętności wymagane na danym stanowisku. Co więcej, trudno jest uzasadnić wykorzystanie tego typu testów w rekrutacji w sposób akceptowany przez kandydatów. W tej sytuacji bardziej przydatne są testy osiągnięć czy predyspozycji. Testy badające iloraz inteligencji są jednak czasem stosowane w organizacjach. Najbardziej znane, rzetelne narzędzia to test inteligencji WAIS (Wechsler adult intelligence scale), który bada 11 zdolności poznawczych, oraz test matryc Ravena mierzący umiejętność wychwywania zależności między elementami wzoru.

Kwestionariusze osobowości z kolei badają typowy sposób, w jaki się zachowujemy. Znajdują zastosowanie w rekrutacji, gdyż każde stanowisko wymaga od pracownika różnego rodzaju zachowań. Należy jednak pamiętać, że tego typu testy nigdy nie powinny być stosowane jako jedyne źródło informacji na temat potencjalnego pracownika. Wyłącznie na tej podstawie nie należy podejmować decyzji co do zatrudnienia. W przypadku selekcji testy osobowości należy wykorzystywać jako informację dodatkową. Tego typu kwestionariusze są znacznie bardziej przydatne w przypadku inicjatyw prorozwojowych. Do najbardziej znanych i cenionych kwestionariuszy osobo-

## Narzędzia psychometryczne w rekrutacji

wościowych należy 16PF stworzony przez Raymonda Cattela, OPQ (occupational personality questionnaire) grupy SHL, NEO-PI-R Paula Costy i Roberta MacCrae czy też MBTI (Myers-Briggs type indicator) bazujący na teorii psychoanalizy Junga. Testy badające zainteresowania raczej nie znajdują zastosowania w przypadku rekrutacji i selekcji. Tego typu narzędzia stosuje się, podobnie jak większość kwestionariuszy osobowościowych, w celach wspomagania rozwoju pracowników.

### JAK OCENIĆ KANDYDATA?

Oprócz narzędzi psychometrycznych istnieją inne metody, za pomocą których można ocenić potencjalnych kandydatów: rozmowy kwalifikacyjne, formularze aplikacyjne czy też życiorysy. Każde narzędzie jest unikalne i zwykle służy odmiennym celom. Rozmowa kwalifikacyjna jest najpopularniejszą ze stosowanych metod rekrutacyjnych, często używana jest jako jedyne źródło informacji o kandydacie. Jest to technika stosunkowo prosta, jednak jej wiarygodność budzi wątpliwość. Głównym zamierzeniem rozmowy kwalifikacyjnej jest stworzenie zarówno firmie jak i kandydatowi możliwości uzyskania informacji niezbędnych do podjęcia dobrej decyzji. Rozmowa rekrutacyjna może być prowadzona przez telefon na wstępnych etapach rekrutacji (w celu zredukowania liczby kandydatów) lub osobiście w późniejszych etapach. Formularze aplikacyjne używane są do wstępnej selekcji kandydatów. Ich celem jest wyłonienie niewielkiej liczby kandydatów na podstawie zawartych w nich informacji dotyczących wymaganych kompetencji. Życiorysy, tak samo jak formularze aplikacyjne, stosowane są w początkowych etapach rekrutacji. Stanowią pierwszą okazję dla kandydatów do zaprezentowania się.

Testy diagnozujące zdolności są zwykle wykorzystywane w dalszych etapach rekrutacji. Ich główną zaletą jest to, że zadają te same pytania i stosują te same standardy wobec wszystkich kandydatów. Dzięki temu lepiej niż inne narzędzia przewidują poziom powodzenia kandydata na danym stanowisku. Ważne jest, aby stosować sprawdzone, wiarygodne testy. Kwestionariusze osobowości, podobnie jak testy zdolności, są zwykle stosowane w późniejszych etapach rekrutacji. Pozwalają na dobranie kandydatów, których profil osobowościowy odpowiada cechom wcześniej określonym jako niezbędne na danym stanowisku.

### KIEDY ROZMOWA I ANALIZY SĄ NIEZBĘDNE

Schmidt i Hunter (1998) przeprowadzili badania wykazujące, że testy psychometryczne, zarówno zdolności jak i osobowości, trafnie przewidują, jak kandydat poradzi sobie na danym stanowisku oraz z jaką łatwością będzie przyswajał wiedzę w trakcie szkoleń i innych inicjatyw rozwojowych. To jedna z najlepszych metod rekrutacji. Warto jednak pamiętać, że testy psychometryczne nie zaspokoją wszystkich potrzeb związanych z rekrutacją. Są sytuacje, w których wykorzystanie tego typu metod nie jest trafne. Testy psychometryczne nie pozwalają np. na zbadanie jakości komunikacji werbalnej. W takim wypadku znacznie lepszym rozwiązaniem będzie przeprowadzenie z kandydatem rozmowy kwalifikacyjnej lub poproszenie go o przygotowanie prezentacji. Innym przykładem może być umiejętność strategicznego myślenia czy rozwiązywania złożonych problemów. Znacznie łatwiej ocenić te kompetencje za pomocą zadania typu „analiza przypadku” niż przy użyciu testów psychometrycznych.

W Polsce najbardziej znane są testy grupy SHL, np. seria menedżerska oraz danych liczbowych, którą stosuje się przy rekrutacji kandydatów z wykształceniem wyższym

Należy bardzo ostrożnie i starannie dobrać metody rekrutacyjne do zapotrzebowań organizacji. Najważniejsze, aby stosować się do ogólnie przyjętych zasad selekcji. Przede wszystkim warto jest patrzeć na proces rekrutacji całościowo. Poszczególne etapy tego procesu są ze sobą ściśle związane, powinny być spójne i zintegrowane z celami całej organizacji. Każdy proces rekrutacji powinien składać się z: analizy stanowiska, opisu stanowiska, ustalenia wymagań dotyczących kandydata, „przyciągania” kandydatów, ich oceny oraz ostatecznej decyzji. Przy wyborze odpowiednich metod rekrutacyjnych, w tym testów psychometrycznych, szczególne znaczenie ma analiza stanowiska, jego opis oraz ustalenie pożądanych cech kandydatów.

Proces rekrutacji powinien rozpocząć się od dogłębnej analizy stanowiska, na które poszukiwany jest odpowiedni kandydat. Należy zastanowić się nad kilkoma kwestiami: czy rola tego stanowiska ostatnio się zmieniła? Czy nowe sposoby organizacji pracy, technologie, produkty lub inne czynniki wpłynęły na sposób wykonywania tej pracy? Czy zmiany te wymagają od pracownika nowych umiejętności? Kolejnym krokiem jest opis danego stanowiska, który powinien zawierać: główny cel stanowiska, najważniejsze zadania należące do pracownika oraz zakres jego obowiązków.

Dysponując dokładnym, uaktualnionym opisem stanowiska, można przystąpić do ustalenia wymagań dotyczących kandydata mających na celu określenie cech, których szukamy u potencjalnego pracownika. Trzeba zastanowić się, jakich kwalifikacji, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, postaw czy też jakiego wykształcenia poszukujemy u kandydatów. Wymagania te muszą być ściśle związane z prawidłowym wykonywaniem obowiązków. Na tym etapie można przystąpić do wyboru odpowiednich narzędzi psychometrycznych czy też innych metod rekrutacyjnych, które umożliwią ocenę kandydatów według sprecyzowanych wymagań. Gdy wybierzemy już odpowiednie techniki, można rozpocząć ewaluację kandydatów – sprawdzenie, czy posiadają cechy wymagane dla danego stanowiska. Kiedy liczba kandydatów zostanie zredukowana do kilku potencjalnych pracowników i będziemy posiadać już wystarczająco dużo informacji

na ich temat, można przystąpić do ostatecznej oceny. Dokonanie obiektywnej oceny kandydatów nie jest sprawą łatwą, dlatego warto jest dokonywać wyboru na podstawie kilku źródeł informacji.

## KORZYŚCI Z ODPOWIEDNIEJ SELEKCJI

Proces rekrutacji jest kłopotliwy i kosztowny, warto więc poświęcić trochę czasu na to, aby odpowiednio podejść do selekcji. Dobranie odpowiednich ludzi przynosi wiele korzyści, zarówno dla firmy, jak i dla pracowników. Dla organizacji korzyści te sprowadzają się przede wszystkim do zredukowanych kosztów rekrutacji, zmniejszonej rotacji kadr oraz wydajniejszego działania pracowników, zespołów i całej firmy. Pracownicy zaś, którzy zostali właściwie dobrani do stanowisk, są bardziej zadowoleni i zmotywowani do pracy. Złe decyzje dotyczące zatrudnienia są kosztowne – szacuje się, że pomyłka polegająca na zatrudnieniu niewłaściwej osoby na stanowisko kierownicze może kosztować organizację nawet kilkanaście razy więcej od rocznego wynagrodzenia takiego pracownika.

W obliczu tych faktów zaskakujące jest, że wiele firm wciąż nie poświęca wystarczającej uwagi systemom rekrutacyjnym. Organizacje zaś, które należą do tych nielicznych przywiązujących do tego wagę, stosują te same przestarzałe metody, nie biorąc pod uwagę, że techniki zmieniają się tak samo jak sposób organizacji przedsiębiorstw czy też warunki zewnętrzne: zmiany społeczne, technologiczne lub zmiany organizacji pracy.

Aby osiągnąć maksymalne korzyści z selekcji, należy poważnie podejść do tematu i ostrożnie dobrać techniki rekrutacyjne do potrzeb organizacji. Wiele firm stosuje rozmowę kwalifikacyjną jako jedyne źródło informacji o kandydacie. Warto jednak otworzyć się na nowe możliwości, które oferują narzędzia psychometryczne. ■



**Agnieszka Mikoś,**  
konsultant GM Solutions sp. z o.o.

### ■ Bibliografia

- Smith, M. & Smith, P. „Testing people at work: Competencies in Psychometric Testing. Oxford: Blackwell Publishing”, 2005
- Schmidt, F. & Hunter, J. „The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings”, „Psychological Bulletin”, 124(2), 216-74, 1998