

# WIDEOAKADEMIA KADRY i HR

## Rola testów psychometrycznych w procesie rekrutacji

dr Bożena Roczniaak  
Partner Zarządzający  
HR Development Sp. z o.o.



# Czym jest psychometria w biznesie?



- ❑ próba obiektywizacji opisu zachowań człowieka
- oraz
- ❑ hipotez związanych z ich przyczynowością

# CO SKŁADA SIĘ NA FINALNY KOSZT PROCESU REKRUTACYJNEGO?

- poziom stanowiska, na które rekrutujemy,
- koszt publikacji ogłoszenia,
- ilości odbytych rozmów kwalifikacyjnych,
- szkolenia adaptacyjne dla nowego pracownika,
- przygotowanie stanowiska oraz zaangażowanie czasu pracowników z działu rekrutacji i innych działów wspierających, które wprowadzają nową osobę do firmy,
- kwestie związane ze słabnącą motywacją i zaangażowaniem pracowników firmy, w którym co chwila zmieniają się członkowie zespołu lub menadżerowie,
- koszty związane z utratą potencjalnych klientów i niewykorzystanymi okazjami biznesowymi,

.... w przypadku kilku nieudanych procesów rekrutacyjnych koszty te zaczynają stanowić całkiem pokaźną kwotę.

# WYSOKIE KOSZTY BŁĘDNYCH REKRUTACJI

Według danych z raportu PwC "Saratoga Human Capital Benchmarking 2015,,:

- wydatki firm związane z pozyskaniem nowego pracownika wzrosły średnio o ok. 40 proc. w porównaniu do danych sprzed 4 lat;
- średni koszt procesu rekrutacyjnego to ok. 2 640 zł, a w przypadku firm produkcyjnych nawet 4 300 zł.

Co możemy zrobić, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu procesu rekrutacyjnego, a co za tym idzie zminimalizować koszty związane z ponowną rekrutacją?



.... testy psychometryczne jako narzędzia wspierające weryfikację kandydata.

# Trochę statystyki...

Przykład zastosowania testów w rekrutacji:



branża produkcyjna – rekrutacja na stanowisko Lidera Produkcji  
test rekrutacyjny: PPA i TST (Thomas International)



spadek liczny nadgodzin o 40% oraz  
o 20% spadek korzystania z pracowników tymczasowych

# Trochę statystyki...

- Według badań przeprowadzonych przez American Management Association: "Prawie 90 procent firm, które stosują testy podczas rekrutacji kandydatów do pracy mówi, że nie będą zatrudniać osób, które w testach wstępnych wykazały braki w podstawowych umiejętnościach" (Greenberg, 1996, str. 24).
- Testy psychometryczne są obecnie używane przez ponad 80 proc. firm z listy Fortune 500 w USA i ponad 75 proc. ze stu najlepszych firm w Wielkiej Brytanii. Testy stosują firmy z branży: technologicznej, finansowej, konsultingowej, władze lokalne, służby cywilne, policja, straż pożarna, siły zbrojne.

# Case study

Wynik	Sektor	Rodzaj testu
Wzrost efektywności o 48%	Branża ubezpieczeniowa	Hogan Personality Inventor (HPI)
Wzrost przychodów o 19%	Branża sprzedaży detalicznej	Testy zdolności (Seria Kontakt z Klientem) SHL
Spadek błędów w produkcji o 50%	Branża budowlana	JOB profile oraz PPA (Thomas International)



# Rodzaje testów do preselekcji

- **Testy umiejętności** – sprawdzają umiejętności radzenia sobie z różnymi wyzwaniami w celu osiągnięcia określonych rezultatów; mają za zadanie przede wszystkim sprawdzić zakres wiedzy kandydata pod kątem stanowiska, na które rekrutuje.



- **Testy osobowości** – mierzą określone wymiary/cechy osobowości w oparciu o sprawdzoną koncepcję psychologiczną; to najbardziej obszerna kategoria testów, której zadaniem jest mierzyć, m.in. takie obszary jak:
  - ✓ predyspozycje osobowościowe do pełnienia określonej roli w organizacji (np. zdolności przywódcze, zdolności zarządzania relacjami z klientem),
  - ✓ kompetencje indywidualne (np. kompetencje komunikacyjne, styl rozwiązywania konfliktów),
  - ✓ możliwości intelektualne (zarówno pod kątem inteligencji ogólnej, jak i emocjonalnej),
  - ✓ kompetencje społeczne (np. preferowany przez kandydata sposób zachowania w zespole).



# Najbardziej popularne testy stosowane w procesach rekrutacyjnych w Polsce to...

- **Hogan Select** - bada style zachowań w pracy, głównie pod kątem osiągnięcia efektywności w danej organizacji i na danym stanowisku. Dzięki badaniu rekruterzy otrzymują informację o potencjale danej osoby, jak i jej ograniczeniach w tym wartościach i postawach z którymi się identyfikuje.



- **Thomas International PPA** (Analiza Profilu Osobowego) - narzędzie służące do analizy stylów zachowań osób w środowisku pracy. Rekruterzy otrzymują informację na temat preferowanego stylu działania kandydata - na ile kandydat jest dopasowany do wyzwań, jakie stawiane są na stanowisku, na które aplikuje.
- **SHL** - w rekrutacji najczęściej stosowane są: Analiza Danych Słownych i Analiza Danych Liczbowych. Pierwszy z nich wskazuje poziom umiejętności logicznej oceny różnego rodzaju argumentów względem badanego fragmentu tekstu. Z kolei test Analiza Danych Liczbowych sprawdza zdolności kandydata pod kątem operowania danymi liczbowymi przedstawionymi w tabelach statystycznych.

# Ograniczenia stosowania testów psychometrycznych

- **Niewłaściwy dobór narzędzia** - często w procesach rekrutacyjnych możemy spotkać, że osoby rekrutujące wykorzystują narzędzia, które nie są przeznaczone do stosowania w procesach selekcji kandydatów – taki przykładem narzędzia, którego zastosowanie jest głównie rozwojowe to Insight Discovery bądź MBTI®
- **Kontekst kulturowy** - rekrutacja w każdym kraju i w każdej firmie posiada swoją specyfikę. Większość dostępnych na rynku narzędzi została stworzona poza granicami Polski, co oznacza, że wykorzystywane narzędzia były tłumaczone na język polski.
- **Kategoryzacja osobowości** (opisywanie części funkcjonowania człowieka)
- **Brak powtarzalnych danych** wskazujących, jakie konkretne cechy osobowości / umiejętności są predykatorem sukcesu
- **Syndrom badanego / syndrom oceniającego**
- **Wypełnienie testu a kontekst sytuacyjny**

# Jak zatem wybrać właściwy test rekrutacyjny?



## ■ Kryteria dobrego testu:

- ✓ Poziom próby normalizacyjnej – ile osób zostało przebadane danym testem
- ✓ Rzetelność – jak dobrze test mierzy to co powinien mierzyć
- ✓ Trafność - Czy test mierzy to co powinien mierzyć?
- ✓ Testy komputerowe vs. papierowe – na ile zebrane normy zostały opracowane na populacji osób, które wypełniały daną wersję testową

# To nie wszystko....

W dzisiejszych czasach rekruterzy coraz częściej poszukują testów, które zostaną zaprojektowane specjalnie dla ich firmy i tym samym będą uwzględniały potrzeby i specyfikę pracy w organizacji.



...zapraszamy na część 2 poświęconą tworzeniu testów psychometrycznych do rekrutacji pracowników.



## Cz. 2

Ciągły rozwój firm oraz ich potrzeb dotyczących posiadania jak najlepiej dobranej kadry pracowników powoduje, że **rekruterzy** coraz częściej **poszukują testów**, które będą **zaprojektowane specjalnie dla danej firmy** i tym samym będą **uwzględniały potrzeby i specyfikę pracy w danej organizacji**.

Jak powstają testy psychometryczne „szyte na miarę”?



# Jak stworzyć dobry test psychometryczny?

- **Zbuduj zespół** - zespół powinien łączyć w sobie praktyków, czyli osoby ze środowiska biznesowego, które znają specyfikę pracy w danej organizacji, ale równie istotna jest tutaj obecność osób, które na co dzień zajmują się tworzeniem testów psychometrycznych, czyli psychologów i statystyków



- **Określ pożądane cechy** - interdyscyplinarny zespół, rozpoczyna pracę od określenia potrzeb danej firmy, czyli pożądanych na danym stanowisku kompetencji / cech osobowościowych. Tutaj bardzo ważny jest udział osób ze środowiska biznesowego, które doskonale znają specyfikę pracy na stanowisku, dla którego tworzony jest kwestionariusz.

- **Określ zachowania** - na podstawie dokładnie przygotowanego opisu zestawu kompetencji, zespół przygotowuje zestaw zachowań, które są kluczowe, z punktu widzenia pracy na danym stanowisku oraz wyodrębnia grupę cech, które są niepożądane. Wtedy jesteśmy gotowi, aby budować już konkretne pytania (itemy) do kwestionariusza
- **Zaproponuj konkretne pytania** - Na tym etapie warto uwzględnić kilka kwestii – pierwsza z nich dotyczy wspomnianego czynnika aprobaty społecznej - jednym ze sposobów, które umożliwiają zminimalizowanie czynnika aprobaty społecznej jest wprowadzenie tzw. skali kłamstwa czyli zestawu pytań, umożliwiających weryfikację spójności udzielanych przez kandydata odpowiedzi. Niestety, zazwyczaj kwestionariusze zawierające skalę kłamstwa są złożone z kilkuset pytań, a co za tym idzie proces wypełniania takiego testu jest bardzo czasochłonny. Dlatego też jednym z rozwiązań stosowanych przy tworzeniu kwestionariuszy stosowanych w biznesie, jest tworzenie odpowiedzi niejednoznacznych fasadowo – czyli takich odpowiedzi, które w obu przypadkach są pożądane społecznie.

- **Zrób badania rzetelności** - aby mieć pewność, że opracowane narzędzie dostarcza nam informacji, które potrzebujemy - musimy przeprowadzić szereg badań testowych. Dobrze skonstruowany test powinien zostać przebadany na odpowiedniej próbie respondentów, ponieważ dopiero odpowiednia grupa przebadanych osób umożliwi nam stwierdzenie, czy dane narzędzie jest rzetelne (dokładność pomiaru) i trafne (mierzy to, co mam mierzyć). Np. testy rekrutacyjne SHL posiadają wymogi metodologiczne, w ramach których poziom rzetelności został określony na poziomie min. 0,7. Oznacza to, że kwestionariusz mierzy badaną cechę z około 70-procentową skutecznością.



## ... i na koniec:

- **Kalibracja / określenie profilu stanowiskowego** - kiedy mamy zebraną odpowiednią liczbę danych, a co za tym idzie potwierdzoną wartość metodologiczną narzędzia, możemy zacząć stosować je do procesów rekrutacyjnych. Na tym etapie możemy przeprowadzić także tzw. kalibrację czyli określenie dokładnego profilu wymaganego na danym stanowisku. Proces kalibracji polega na przebadaniu referencyjnej grupy pracowników, której wyniki umożliwią zdefiniowanie pożądanych cech w oparciu o obiektywne dane. Dzięki kalibracji minimalizujemy subiektywizm związany z określeniem przez Dział Personalny bądź bezpośredniego przełożonego pożądane go profilu kandydata.

# Test nie podejmie decyzji za rekrutera...

- ✓ Testy rekrutacyjne powinny służyć jedynie jako **wsparcie procesów rekrutacyjnych**, a co za tym idzie nie powinna się na nich opierać ostateczna decyzja o zatrudnieniu kandydata.
- ✓ Kwestionariusze to jedynie **punkt wyjścia do dodatkowych analiz oraz jako informacja o cechach osobowości kandydata**, które raczej trudno byłoby nam zweryfikować podczas rozmowy kwalifikacyjnej.



# Na koniec pamiętaj o...

- Etyce w stosowaniu testów psychometrycznych:
  - ✓ stosowanie narzędzi sprawdzonych (rzetelnych i trafnych);
  - ✓ stosowanie narzędzi zgodne z procedurą badawczą;
  - ✓ odpowiedzialność osoby, która stosuje narzędzie psychometryczne do udzielania informacji zwrotnej;
  - ✓ uwzględnienie różnic indywidualnych w udzielaniu informacji zwrotnej.



Dziękuję za uwagę