

*Stanisław Chętpa*

## Łowcy głów

Łowcy głów (*head hunters*) to agencje doradcze wyspecjalizowane w aktywnym wyszukiwaniu, następnie zaś pozyskiwaniu i pośredniczeniu w zatrudnianiu kadr. Docierają one nie tyle do poszukujących pracy czy bezrobotnych, co do sprawdzonych już, wysoko efektywnych pracowników. Najczęściej poszukują one odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów na różnego typu stanowiska menedżerskie: od kierowników supermarketów poprzez głównych księgowych do dyrektorów czy prezesów firm. Zdarza się, iż celem ich jest pozyskanie sekretarek bądź też regionalnych przedstawicieli handlowych, a nawet skompletowanie całych zespołów kierowniczych, np. dyrektorów: naczelnego, handlowego i technicznego oraz kierownika marketingu.

Łowcy głów w wyszukiwaniu potencjalnych pracowników kierują się przede wszystkim dotychczasowymi ich osiągnięciami zawodowymi. One to są podstawą składanych kandydatom propozycji, objęcia stanowisk wyższych niż uprzednio zajmowane. Jednakże w sytuacji takiej wysoce prawdopodobna staje się możliwość podjęcia błędnej decyzji kadrowej. Ponieważ *„nawet dobre rezultaty osiągnięte na niższym stanowisku nie są gwarancją powodzenia na wyższym, gdzie potrzebna jest inna struktura kwalifikacji. To ryzyko rośnie w miarę posuwania się w górę hierarchii organizacyjnej; niestety, nie ma dzwonka sygnalizującego, który ze szczybli jest ostatnim przed szczyblem niekompetencji”* ([5], s. 97).

W sposób jednoznaczny wynika stąd postulat pogłębionej analizy przydatności zawodowej kandydatów, zwłaszcza tych, którzy mają objąć wysokie stanowiska w hierarchii organizacyjnej.

I tu pojawia się problem natury dość zasadniczej. *„Badanie ludzi – jak stwierdził laureat nagrody Nobla z zakresu fizyki, Richards Feynman ([6], s. 33) – jest jak badanie jabłka. Można poznać to, co się chce, ujmując to w liczby i wiedzieć wszystko o masie jabłka i jak ono spada, ale wciąż nie wiedzieć, dlaczego jego smak jest tak dobry”*. Jest to więc problem technik badawczych, za pomocą których można nie tyle diagnozować, lecz, co ważniejsze, trafnie przewidywać efektywność zawodowego funkcjonowania człowieka.

Innego rodzaju trudności dostarczają kandydaci, mający uczestniczyć w badaniu przydatności zawodowej [6]. Badanie cech psychologicznych (wybranych właściwości temperamentalnych, intelektualnych i osobowościowych) odbywa się zwyczajowo za pomocą testów psychometrycznych. W jednym z takich badań, w którym brali udział przedstawiciele *top managementu*, otrzymano „dziwne” wyniki. Niektórzy spośród badanych uzyskali zaskakująco

niskie rezultaty w testach inteligencji, w kwestionariuszach osobowości wyniki innych wyraźnie wskazywały natomiast na patologię psychiczną.

Dokładna jakościowa analiza testowych wyników oraz czasochłonne wywiady z osobami badanymi ujawniły, iż wyniki owe były zafałszowane. Okazało się, że testy wymagające zero-jedynkowych odpowiedzi („tak–nie”), pytania wydające się trywialne lub łatwe, bądź też treściowo nie powiązane z rzeczywistością zawodową, wywoływały u badanych zniecierpliwienie i szybkie, mało rzetelne odpowiedzi, a nawet tendencję do przekornego odpowiadania. Widać zatem, iż również w badaniu psychologicznym, mającym oceniać przydatność zawodową, przedmiot badań – potencjalny pracownik – powinien współpracować z badaczem w celu maksymalizacji trafności stawianej diagnozy i prognozy. W ten sposób testowany staje się aktywnym podmiotem badania.

Postulat ten, jak pokazuje praktyka, jest jednak dość trudny do zrealizowania. Sytuacja sprawdzania i oceniania potencjału zawodowego generuje bowiem u znacznej części badanych, całkiem naturalną w tym momencie, skłonność do przedstawiania się w korzystniejszym świetle niż jest się w rzeczywistości.

Oprócz tego, wcale nie tak rzadko, szczególnie wśród *top managementu*, spotkać można postawy niechęci wobec samej próby pogłębionej oceny przydatności zawodowej. *„Propozycja – jak powiedział odwoływany właśnie prezes zarządu dużej spółki akcyjnej – bym poddał się jakimś tam procedurom kwalifikacyjnym to bezczelność i zniewaga. Wystarczą przecież namacalne efekty mojej pracy. Jeśli nie, niech znajdą sobie kogoś innego”*.

Wypowiedź tę, trzymając się wcześniejszej metafory, skomentować można następująco. Poszczególne owoce rodzą się w różnych klimatach, i dorodne jabłonie przesadzone, np. na Syberię, raczej dość trudno będą owocowały. Nadto, rosnąc i dając smaczne owoce, jabłonie nieuchronnie starzeją się, „wypalają się”, i być może czas ich płodności już minął. Mówiąc inaczej, sukcesy, osiągnięte w jednej firmie, nie są jedynym i dostatecznym gwarantem osiągnięć w drugiej, ponieważ wymagać może ona posiadania, ze względu np. na panujący w niej klimat organizacyjny czy też cykl życia, w jakim akurat się znajduje, specyficznej struktury kwalifikacji, tj. cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności [5]. Wynika stąd konieczność pomiaru poziomu adekwatności predyspozycji poszczególnych kandydatów (również tych z *top managementu*) do wymagań określonego stanowiska, o które się ubiegają, właśnie w tej a nie innej firmie.



Przed nietrafnym doбором zawodowym chronią profesjonalnie przeprowadzane badania przydatności zawodowej potencjalnych pracowników. Jakie techniki badania używane są najczęściej przez łowców głów?

Timothy Clark [2] dokonał analizy częstotliwości wykorzystywania określonych technik badawczych przez agencje doradcze w czterech krajach. Były nimi: Wielka Brytania (liczba agencji  $n = 365$ ), Francja ( $n = 17$ ), Niemcy ( $n = 15$ ) oraz Włochy ( $n = 23$ ). Otrzymane rezultaty przedstawia tabela 1.

**Tab. 1. Procentowy rozkład technik badania przydatności zawodowej stosowanych w zachodnich agencjach doradczych**

	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Włochy
Wywiad	100	100	93,3	100
Referencje	87,8	56,5	60	75
Testy psychologiczne	40	34,8	40	37,5
Grafologia	2,6	47,8	13,3	6,3

Źródło: [2]

Rozkład częstotliwości stosowania podstawowych narzędzi badawczych w agencjach doradczych ujawnia, iż najbardziej rozpowszechnioną formą oceny przydatności zawodowej jest wywiad. Popularne są także referencje oraz testy psychologiczne. Rzadziej spotykana jest grafologia, wyjątkowo często wykorzystywana jednak w agencjach francuskich.

Częstość stosowania danej techniki badawczej nie musi automatycznie oznaczać poziomu jej skuteczności w prognozowaniu funkcjonowania zawodowego potencjalnych pracowników. Trafność przewidywań formułowanych na podstawie badań określonym narzędziem badawczym ustala się przy pomocy oszacowania współczynnika korelacji między dokonany pomiar a późniejszym, rzeczywistym awansem zawodowym kandydata, bądź też oceną jego pracy przez przełożonego lub przez współpracowników. Trafność prognostyczna używanych przez łowców głów technik badawczych przedstawia się następująco [1, 2, 4].

**Wywiad.** Występować może w formach: spontanicznej, bez uprzednio przygotowanych i każdorazowo zadawanych pytań oraz ustrukturuwanej, standardowo powtarzalnej. Większą wartość badawczą posiada wywiad ustrukturuwany. Może on być przeprowadzany wielokrotnie. By zwiększyć wartość wywiadu zaleca się jego powtarzanie i to najlepiej przez innych badających. Trafność prognostyczna wywiadu waha się od 0,09 do 0,19.

**Referencje.** Opinie o dotychczasowej pracy dostarczane przez potencjalnego pracownika mogą sporządzić: osoba znająca kandydata i pracująca w podobnej branży lub szef z przedostatniego miejsca zatrudnienia. Poufność procedury rekrutacji i selekcji to powód niemożności otrzymania obiektywnych rekomendacji od ostatniego (obecnego) przełożonego. Zwiększenie wiarygodności przedstawianych referencji zapewnić mają dodatkowe informa-

cje uzyskane od byłych współpracowników i klientów. Trafność prognostyczna tej techniki badawczej mieści się w granicach od 0,14 do 0,23.

**Testy psychologiczne.** Ich trafność prognostyczna waha się od 0,15 do 0,49, i nie jest to zbyt satysfakcjonujący wynik. Może go powodować brak odpowiednich umiejętności stosowania narzędzi psychometrycznych oraz interpretowania otrzymanych dzięki nim wyników (niska świadomość metodologiczna badaczy). Inną możliwą przyczynę upatrywać należy w wykorzystywaniu narzędzi badających różne, nie zawsze tak samo ważne dla funkcjonowania zawodowego, właściwości psychiczne człowieka.

Rosnąca popularność testów projekcyjnych, wykorzystywanych do badania osobowości, również nie będzie sprzyjać trafności formułowanych predykcji. Testy owe, ulubione narzędzie psychologów klinicznych (a więc zajmujących się głównie zaburzeniami psychicznymi), polegają na przedstawianiu osobie badanej nie ustrukturuowanych bodźców, np. plam atramentowych, które są przez nią interpretowane, dzięki czemu mają się ujawniać jej emocje, pragnienia czy fantazje. Kliniczne przede wszystkim przeznaczenie testów projekcyjnych to główny powód stawianego im zarzutu – patologizowania diagnozowanego obrazu osobowości. Nadto, światowej sławy psycholog, Hans J. Eysenck ([3], s. 262) badania tego typu skomentował następująco: „*gdyby różne możliwe diagnozy zapisała na poszczególnych ściankach kostki do gry, a następnie rzucić ją, to okazałoby się, iż uzyskana w ten przypadkowy sposób diagnoza byłaby niewiele gorsza od diagnozy sporządzonej przez zbrojnego w cały swój arsenał «eksperta od Rorschacha»*” (najczęściej stosowany test typu projekcyjnego).

**Grafologia.** Jest to technika, która na podstawie analizy odręcznego pisma (próbkę taką stanowić może list motywacyjny) próbuje określić cechy kandydata, np. jego równowagę psychiczną, dojrzałość, zdyscyplinowanie i inicjatywę, a nawet zdolności analityczno-syntetyczne. Te informacje brzmią zachęcająco, niestety jednak trafność prognostyczna grafologii jest bliska zeru.

Grafologia, jak już wcześniej wspomniano, jest wyróżnikiem francuskich agencji doradczych. Używają one także, jako technik uzupełniających i ze znacznie mniejszą częstotliwością, astrologii i antropologii. Timothy Clark [2] spotkał się jedynie z dwoma przypadkami agencji, zlecających zewnętrznym specjalistom analizę astrologiczną kandydatów. Coraz szersze zastosowanie znajdują natomiast badania antropologiczne. Zmierzają one do ustalenia właściwości psychicznych człowieka na podstawie budowy czaszki i wyrazu twarzy, dokonywanej dzięki analizie zdjęcia załączanego przez kandydata do wymaganych dokumentów osobistych. Można się domyślać, iż ta nie najlepiej się kojarząca i budząca kontrowersje technika odwołuje się do, jak mogłoby się zdawać, historycznych już (bo z lat dwudziestych i czterdziestych naszego stulecia), konstytucjonalnych koncepcji temperamentu autorstwa Ernsta Kretschmera oraz

William H. Sheldona [8]. Główne założenia owych koncepcji da się sprowadzić do twierdzenia, że struktura (ciało) determinuje funkcję (temperament). Niestety, brak w literaturze przedmiotu informacji o trafności prognostycznej zarówno antropologii, jak i astrologii.

Przedstawione dane wskazują na to, że żadne z podstawowych narzędzi badawczych nie legitymuje się wystarczająco zadowalającą trafnością prognostyczną. Okazuje się także, iż wśród nich najlepsze są testy psychologiczne. Mniejszą trafność prognostyczną niż by można było oczekiwać posiadają jakościowe techniki badań, w praktyce najczęściej przecież wykorzystywane przez łowców głów.

Zaobserwować można również, iż agencje doradcze poszukują nowych technik badawczych – mniej czasochłonnych i wykorzystujących możliwie łatwo dostępne źródła informacji, a zarazem dających lepszą predykcję. Stąd zapewne interesowanie się możliwościami, jakie dawać mają takie egzotyczne techniki jak astrologia, czy też zainteresowanie konstrukcją własnych narzędzi psychometrycznych oraz pożytkowanie metody *assessment center* (zwłaszcza zaś próbek zachowań zadaniowych), zapewniającej wieloaspektowość i niearbitralność pomiaru [7].

Czy używanie nowych technik badawczych musi od razu przynieść poprawę formułowanych prognoz zawodowych? Odpowiedź wydaje się niestety negatywna.

Przeprowadzając badania selekcyjne, łowcy głów nie są w łatwej sytuacji. Testowanie nowych, może bardziej trafnych prognostycznie, narzędzi czy metod badawczych jest wysoce czasochłonne, wymaga, by obok technik sprawdzonych już pod względem metodologicznym, stosować i te dopiero konstruowane. A przecież bywa i tak, że czas, przeznaczony na diagnozę, pochłaniany jest przez techniki, których zastosowania bezwzględnie domagają się zleceniodawcy, ponieważ wierzą uparcie w ich wysoką moc predykcyjną [1, 2].

Niezbyt wysoka trafność prognostyczna technik badawczych, jakościowych w szczególności, wywołana może być podwójną funkcją łowców głów. Z jednej strony powinni oni bowiem przeprowadzić obiektywną diagnozę i prognozę zawodowego funkcjonowania kandydatów; z drugiej wszakże, muszą również podczas rekrutacji przekonać kandydata, że warto ryzykować i zmieniać firmę, i pracę; że warto poddać się ocenie potencjału zawodowego (czego większość ludzi po prostu nie lubi) i stanąć do rywalizacji z równie dobrymi, a może nawet lepszymi kandydatami. Zwiększa się przez to sposobność weryfikacji utrwalonej już samooceny zawodowej. Nie wygrać postępowania kwalifikacyjnego to potencjalna groźba obniżenia poziomu samooceny (czynnika najpewniej centralnego w ludzkiej osobowości).

Obowiązki łowców głów nie kończą się jednak na perswazji. W czasie procesu selekcji muszą bowiem pośredniczyć w negocjowaniu wstępnych warunków zatrudnienia między pracodawcą a przyszłymi pracownikami.

Angażowanie się w proces perswazji i negocjacji nie tylko dość skutecznie ogranicza czas efektywnej diagnozy kandydatów, ale może się na nią nakładać, powodując obniżenie wartości stosowanych w badaniu narzędzi [1, 2].

Pojawiające się w trakcie selekcji deficyt czasowy i, całkownie naturalna w tej sytuacji, nadmierne pozytywna autoprezentacja badanych, to prawdopodobne przyczyny korzystania z nie zawsze w pełni sprawdzonych pod względem wymagań metodologicznych technik pomiarowych. Przykładem takich narzędzi badawczych są testy projekcyjne. Badany nie wie co prawda, jaki sposób udzielania odpowiedzi przyjąć, by zaprezentować się możliwie jak najlepiej, ale i wartość prognostyczna takich testów jest co najmniej dyskusyjna.

W czym innym przyczyn dość niskiej predykcji zawodowej upatrują Viv Shackleton i Sue Newell [7]. Twierdzą oni mianowicie, że agencje doradcze w badaniu selekcyjnym przejawiają tendencję do większego koncentrowania się na procesie badania niż na jego wynikach. Badanie miałyby być zatem elementem stosowanej przez agencje socjotechniki, bowiem:

- nie biorą one pieniędzy jedynie za wyszukanie i nakłonienie kandydatów do zmiany firmy,
- przeprowadzają prognozę subtelnymi i bardzo wyrafinowanymi technikami (np. badania antropologiczne, grafologiczne czy za pomocą testów projekcyjnych itp.), opierającymi się na wiedzy dostępnej tylko nielicznym i wtajemniczonym.

Tę dość kontrowersyjną tezę zdają się potwierdzać spotykane w prasie opinie, wcale nie tak rzadko wyrażane przez przedstawicieli łowców głów. Wynika z nich, że ważniejsza od profesjonalnych technik badawczych jest intuicja doradcy. Że testy i rozmowy nie pozwalają na „obiektywne ustalenie cech rzeczywistych” i „nie oddają prawdziwego charakteru człowieka”. Trudno w tym momencie powstrzymać się od pytania o to, co w takim razie rozmowy i testy „oddają”? I po co tracić na nie drogocenny czas, skoro i tak najważniejszy jest „nos” łowcy głów.

Stanisław Chętpa

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CLARK T., *Management selection by executive recruitment consultancies. A survey and explanation of selection methods*, „Journal of Managerial Psychology”, 1992, 7, 3–10.
- [2] CLARK T., *Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique*, „International Journal of Selection and Assessment”, 1993, 1, 41–49.
- [3] EYSENCK H.J., *Sens i nonsens w psychologii*, Warszawa, PWN 1971.
- [4] HUNTER J.E., HUNTER R.F., *Validity and utility of alternative predictors of job performance*, „Psychological Bulletin”, 1984, 96, 72–98.
- [5] LISTWAN T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław, Wyd. Mimex 1993.
- [6] OBUCHOWSKI K., *Adaptacja twórcza*, Warszawa, KiW 1985.
- [7] SHACKLETON V., NEWELL S., *Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies*, „Journal of Occupational Psychology”, 1991, 64, 23–36.
- [8] STRELAU J., *Temperament i typ układu nerwowego*, Warszawa, PWN 1969.