

Błędy selekcyjne

Proces selekcji kandydatów składa się z wielu elementów i jest procesem interdyscyplinarnym. W dużej mierze opiera się o zagadnienia związane z psychologią, w związku z czym jest sztuką skomplikowaną i narażona na szereg błędów selekcyjnych, które wynikają z pułapek poznawczych, błędnego wrażenia lub niewłaściwego odbioru poszczególnych informacji. Selekcja jest rodzajem oceny przydatności poszczególnych kandydatów, a więc można uznać, że jest procesem indywidualnym, tendencyjnym opartym o indywidualne kryteria komisji rekrutacyjnej. Oznacza to, że w toku postępowania kwalifikacyjnego może dojść do pewnych nieprawidłowości i zaburzeń, które zbyt mocno uwypuklą zalety kandydata i przesłonią jego istotne wady.¹

Selekcja może stworzyć jedynie namiastkę prawdziwych warunków pracy, a więc uniemożliwia pełnego poznania walorów danego kandydata. Taki stan rzeczy powoduje, że w dużej mierze ocena dokonywana jest na podstawie pierwszego wrażenia, stereotypów i innych subiektywnych przesłanek rekruterów. Bez względu na doświadczenie i umiejętności osób odpowiedzialnych za selekcję każdy może popełnić błąd selekcyjny. W praktyce występuje ich bardzo dużo, jednak wiele z nich powtarza się przy kolejnych selekcjach. W literaturze przedmiotu wyszczególniono aż 14 typowych błędów oceny kandydata, które definiuje się jako psychologiczne mechanizmy, które zniekształcają ocenę i mogą doprowadzić do błędnych wniosków.

Pierwszym z nich jest „błąd tendencji centralnej”, który przejawia się unikaniem dokonywania ocen skrajnych i uśrednionych. Cechy charakterystyczne kandydata zostają całkowicie pominięte i zapomniane. W efekcie błędu tendencji centralnej kandydaci uważani są za przeciętnych, nie wyróżniających się.

Często popełnianym błędem selekcyjnym jest „błąd pierwszeństwa”. Wynika to z niedoskonałości ludzkiej percepcji, która wskazuje, że najbardziej zapamiętuje się informacje, które padły jako pierwsze. Oznacza to, że zawsze najlepiej zapamiętuje się pierwszego kandydata. Jest to spowodowane tym, że każdy kolejny kandydat uczestniczący w rozmowie z komisją jest porównywany do pierwszego. Dokonywanie takiego porównania jest na ogół krzywdzące, ponieważ wykorzystuje „efekt kontrastu”.

¹ B. Bukowska, Od czego zależy trafność oceny potencjału zawodowego kandydata? *Personel i Zarządzanie* nr 7/2006, s. 18.

Jeżeli pierwszy kandydat jest dobry, a kolejny wchodzący po nim prezentuje się słabo, wówczas porównanie jeszcze bardziej akcentuje jego zalety. Każdy kolejny kandydat będzie umacniał pierwszego na stanowisku lidera, ponieważ efekt pierwszeństwa jest trudny do pokonania. Podobnym błędem jest tzw. „błąd świeżości”, który stanowi odwrotność poprzedniej tezy. W tym przypadku lepiej zapamiętywany jest kandydat, który występuje jako ostatni, ponieważ wiedza o nim jest najświeższa.²

Wspomniany wcześniej efekt kontrastu stosowany jest bardzo często, ponieważ występuje on podświadomie. Przy porównywaniu dwóch kandydatów do siebie zwłaszcza w przypadku zróżnicowanych wyników, z jakimi przeprowadzili rozmowy z komisją dochodzi do mylnej oceny. Kandydat mógł wypaść lepiej na tle drugiego, jednak w ocenie indywidualnej mógłby uzyskać znacznie gorszy efekt. Częstokroć działa to też na niekorzyść, ponieważ ocenia się kogoś gorzej niż jest w rzeczywistości, bo gorzej prezentuje się na tle lepszej osoby.

Podczas postępowań rekrutacyjnych można napotkać także na błąd „ja” polegający na porównywaniu kandydatów z własnymi cechami osobowościowymi oraz umiejętnościami. W efekcie ocena ostateczna kandydata zostaje sztucznie zawyżona lub też zaniżona. Jeżeli kandydat opowie o swoich sukcesach, które osoby z komisji uważają za niemożliwe do osiągnięcia przez siebie, wówczas uznają, że jest on bardzo dobry.

W selekcji znany jest również błąd „aureoli” opierający się na występowaniu stereotypów. Ludzie podświadomie łączą ze sobą cechy, które w praktyce mogą przekłamywać rzeczywistość. Wynika to z kontekstu kulturowego i stereotypowego myślenia np. o mniejszej inteligencji kobiet z jasnymi włosami. Mechanizm ten określany jest również mianem efektu halo. Podobnym błędem jest także błąd „golema”, który do elementów wyglądu przypisuje cechy charakteru. To jakie cechy zostaną przypisane zależy od osobistych doświadczeń i wzorców, do których kandydat jest przyrównywany.

W literaturze przedmiotu można napotkać również na występowanie „błędu jednorodności”, który przejawia się przez uogólnianie. Oznacza to, że jedna cecha przesłania inne, np. gdy kandydat wypadnie dobrze w pewnym obszarze jego minusy są bagatelizowane lub całkowicie pomijane. Nieprawidłowe wyobrażenia osób rekrutujących wiążą się także z innym błędem selekcyjnym, którym jest „błąd ideału”.

² Tamże, s. 19-20.

Polega on na dopasowywaniu kandydata do określonego, wyimaginowanego ideału na dane stanowisko. Wówczas dochodzi do niemożności znalezienia pracownika, ponieważ żaden kandydat nie jest w stanie zbliżyć się do ideału.³

Zdarza się również, że komisja rekrutacyjna dokonuje złych wyborów z uwagi na presję czasu. Konieczność przeprowadzenia wielu rozmów i niewystarczający czas na kandydata sprawiają, że są oceniani pochopnie oraz powierzchownie. Brak odpowiedniego zagłębienia się w cechy i predyspozycje kandydata mogą generować szereg strat dla organizacji, ponieważ w niedługim czasie procedura selekcyjna będzie musiała zostać przeprowadzona ponownie.

Selekcja obarczona jest także „błędem projekcji” spowodowanym pewnego rodzaju ułomnością ludzkiej psychiki i stosowaniem mechanizmu obronnego polegającego na braku akceptacji cel i innych ludzi, których sami nie lubimy. Projekcja to też przypisywanie komuś intencji na podstawie tego, czego w sobie nie lubimy.

Z niewłaściwym postrzeganiem kandydata związany jest również „błąd zamrożenia”. Jest to mechanizm, który polega na uprzedzeniach. W przypadku wyrobienia sobie określonej negatywnej bądź pozytywnej opinii na temat kandydata nowe informacje nie są przyjmowane, ponieważ jego wizerunek został zamrożony. Wypracowanie złej opinii może się zatem długo utrzymywać w opinii otoczenia. Podobny schemat występuje w przypadku „błędu plotki”. Uzyskane informacje o kandydacie od osób trzecich, które nie zostały zweryfikowane również powodują uprzedzenia. Opinia innych osób powoduje, że komisja rekrutacyjna często ugina się pod wpływem informacji z otoczenia. Opierając się na opinii innych osób często ludzie są skłonni do potwierdzania tego, co sami zaobserwowali.⁴

Ostatnim ze zdiagnozowanych błędów selekcyjnych jest tzw. „efekt samospełniającego się proroctwa” polegający na podświadomym wyobrażaniu sobie umiejętności kandydata przed rozmową opierając się jedynie o bodźce wzrokowe i własne domysły.

Jak wynika z dużej liczby zdiagnozowanych błędów selekcyjnych proces wyboru określonego kandydata obarczony jest wieloma problemami, uprzedzeniami i pułapkami ludzkiej psychiki i percepcji. Wszystkie wymienione błędy popełniane są bardzo często w sposób podświadomy o trudny do wychwycenia, niemniej jednak decydują o błędnych wyborach i dokonywaniu mylnych ocen przydatność osób do

³ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Warszawa 1999, s. 38.

⁴ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, ABC, Warszawa 2001, s. 44.

stanowisk pracy. Błędy dotyczą jednak nie tylko osób rekrutujących, ale także i samych kandydatów, którzy zawyżają swoje kompetencje i przypisują doświadczenia, których nie posiadają.