

## Teresa Chirkowska-Smolak, Jarosław Grobelny

# Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich trafności prognostycznej

Celem prezentowanego w artykule badania była analiza wykorzystywania metod doboru personelu w polskich przedsiębiorstwach oraz przekonań profesjonalistów na temat trafności prognostycznej poszczególnych metod. W badaniu wzięło udział 182 osób, które zajmowały się w swoich przedsiębiorstwach rekrutacją i selekcją personelu (np. specjaliści HR, menedżerowie). Wyniki wskazują, że najpopularniejszą i często jedyną metodą doboru jest typowy wywiad (rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana w tradycyjny sposób). Inne stosowane metody to testy wiedzy, *assessment centre* oraz referencje. Najwyżej badani oceniali trafność próbek pracy, testów wiedzy specjalistycznej oraz typowego wywiadu. Porównanie tych ocen z wartością prognostyczną różnych metod prezentowaną w literaturze przedmiotu pokazuje, że badani (również specjaliści HR) często przeceniają nieskuteczne metody oraz nie doceniają tych, które są wysoce trafne, ale trudne w zastosowaniu.

**Słowa kluczowe:** metody doboru personelu (*personnel selection methods*), trafność prognostyczna (*predictive validity*)

## Wprowadzenie

Celem badania i przeprowadzonej analizy było sprawdzenie, jakie są opinie profesjonalistów zajmujących się rekrutacją w Polsce na temat metod doboru personelu, jakie metody są przez nich stosowane oraz czy są one trafne.

Przekonania na temat wartości i przydatności poszczególnych metod selekcyjnych osób zajmujących się doбором personelu w wybranych przedsiębiorstwach porównane zostały z wynikami badań prezentujących ich faktyczną trafność prognostyczną. Wyniki tego porównania pokazują, że ocena wartości narzędzi selekcji

często jest rozbieżna z ich faktyczną wartością. Omawiane badanie ukazało nie tylko niedocenywanie jednych lub przewartościowanie innych metod, ale również wpisuje się w ideę wspierania praktyki biznesowej przez naukowe źródła, o której pisał Ingram (2006). Zwłaszcza w okresie intensywnych przemian na rynku pracy, niedobrze talentów i specjalistów oraz wzmożonej konkurencji uwaga praktyków powinna być skierowana na obiektywne i rzeczowe opracowania mogące zwiększyć poprawność podejmowanych decyzji personalnych.

Głównym kryterium oceny metod selekcji była ich skuteczność, co odzwierciedla wartość współczynnika trafności prognostycznej. Kryterium oceny wartości metody będzie zatem trafność dokonywanych przez selekcyonerów na jej podstawie prognoz dotyczących efektywności przyszłego wykonania pracy przez kandydatów. Z powodu podjętych założeń w opracowaniu domyślnie podawane są wartości współczynników trafności prognostycznej.

Trafność narzędzia określa jego obszar zastosowania oraz informuje, w jakim stopniu spełnia ono swoją funkcję (Hornowska, 2001). Autorzy skupili się na aspekcie kryterialnym, tzn. powiązaniu pozycji osoby badanej względem zewnętrznego kryterium (np. efektywności w pracy) z wynikiem uzyskanym w pomiarze (predyktorem, np. wynikiem testu czy rozmowy). Trafność prognostyczna określa, z jaką dokładnością można przewidzieć wspomnianą pozycję badanego względem kryterium i przedstawia wprost liniowy związek między wynikiem punktowym predyktora a kryterium. Miarą trafności są wskaźniki korelacji ( $r$  Pearsona lub  $\rho$ ), które przyjmują wartość od -1 do 1 (Hornowska, 2001). Zwykle, badając metody selekcji, za kryterium służą takie zmienne, jak: wydajność w pracy, opinia przełożonych, rotacja na stanowisku lub konkretne, ilościowe wskaźniki efektywności pracy (np. wielkość sprzedaży, analiza absencji) (Orpen, 1985; Chorągwicka, 2007). Określenie, jaka jest zdolność predykcyjna narzędzia stosowanego w selekcji, jest istotne, ponieważ, jak wskazuje Cook (2009), w sytuacji podejmowania decyzji personalnej dokonujemy wyboru w chwili obecnej, a dopiero po pewnym czasie dowiadujemy się o słuszności podjętej decyzji. Stąd ważne są solidne przesłanki do wyciągnięcia wniosku, że osoba uzyskująca wysokie wyniki podczas selekcji faktycznie okaże się skuteczna i produktywna. Warto zaznaczyć, że żadna metoda nie daje pewności, iż wysoko oceniony kandydat okaże się w przyszłości wysoko ocenianym pracownikiem. Narzędzia doboru personelu pozwalają jedynie stwierdzić, czy kandydat posiada niezbędne do wykonania pracy kompetencje i predyspozycje, podczas gdy jego przyszła efektywność zależy także od czynników organizacyjnych (np. zarządzania) i indywidualnych (np. motywacji do pracy).

Aby dokonać porównania przekonań na temat wartości metod doboru personelu z ich faktyczną wartością, przeanalizowano wyniki badań dotyczących trafności

narzędzi selekcji. Na tej podstawie zostały uszeregowane metody doboru według ich faktycznej, empirycznej wartości. Na koniec stworzone zostały kategorie (rangi) określające przydatność metody oraz zostały przydzielone narzędzia do stworzonych kategorii. Podczas ustalania kategoryzacji korzystano ze wskazówek oraz ustalonych już podziałów zawartych w opracowaniach dotyczących selekcji zawodowej (np. Chorągwicka, 2007; Pocztownski, 2008). Stworzona na potrzeby tego zestawienia kategoryzacja zakłada, że metody doboru nie nadające się do użytku to te, których współczynnik trafności jest niższy niż 0,10, metody słabe to te o wartości współczynnika między 0,10 a 0,29, przeciętne – 0,30 do 0,39, dobre – 0,40 do 0,49, a metody bardzo dobre to te, dla których współczynniki trafności wynoszą 0,50 i więcej. Warto jednak przytoczyć argumenty Cooka (2009), który twierdzi, że podnoszona krytyka wobec niskich współczynników trafności metod selekcji, tzn. wynoszących mniej niż 0,30, jest niesłuszna, gdyż powodzenie pracownika zależy od szeregu innych zmiennych niż sama selekcja (zarządzanie, klimat, struktura organizacji itd.). Stąd współczynniki w przedziale 0,50 do 0,60 można uznać za bardzo wysokie i wręcz trudno oczekiwać, by możliwe było osiągnięcie wyższych wartości.

### Wartość metod doboru

Literatura dotycząca trafności metod personelu jest obszerna, jednak istnieją w jej zakresie duże braki. Większość źródeł dotyczy poszczególnych, pojedynczych metod – brak jest opracowań, które ujmowałyby temat całościowo (poza ogólnymi informacjami w podręcznikach, np. Armstrong, 2007).

**Tabela 1.** Ocena trafności metod i kategoryzacja

Wartość r	Ocena
0,00-0,09	Niewarte stosowania
0,10-0,29	Słabe
0,30-0,39	Przeciętne
0,40-0,49	Dobre
0,50 i powyżej	Bardzo dobre

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej opracowań dotyczy najpopularniejszej metody, czyli rozmowy kwalifikacyjnej (Chorągwicka, 2007; Oliphant i wsp., 2008; Pocztownski, 2008). W wypadku jej podstawowej wersji, czyli tradycyjnej, typowej rozmowy, autorzy byli w więk-

szości zgodni co do niskiej oceny jej trafności. Pojawiały się również bardzo negatywne opinie, oceniające wartość predykcijną tradycyjnego wywiadu jako nikłą lub zerową (Choraǳwicka, 2008). Dodatkowo, stosowanie wywiadu często nie powoduje ogólnego przyrostu trafności całego procesu selekcji (Cook, 2009). Większość badaczy (np. Armstrong, 2007; Chamorro-Premuzic, Furnham, 2010; McCarthy, 2002; Poczrowski, 2008) oceniała współczynnik trafności tradycyjnego wywiadu jako 0,15. Według Reilly i Chao (1982; za: Choraǳwicka, 2008) średni współczynnik trafności tej metody to 0,19, a nieco niżej oceniali trafność wywiadu Hunter i Hunter (1984; za: Choraǳwicka, 2008) – którzy ustalili wartość współczynnika trafności rzędu 0,14. Bardzo niskie wyniki przedstawili w swoich badaniach Janz (1982) oraz Orpen (1985) – odpowiednio 0,07 i 0,05 do 0,08 w zależności od kryterium oceny pracy kandydatów zatrudnionych na podstawie wyników przeprowadzonych rozmów. W tym wypadku można mówić wręcz o zerowej trafności wykorzystywanego wywiadu. Wiesner i Cronshaw w 1988 r. przeprowadzili metaanalizę, uwzględniając międzynarodowe wyniki oraz opartą na dużej próbie (N=51459). Dla wywiadów indywidualnych i nieustrukturalizowanych średnia wartość współczynnika trafności wyniosła 0,20.

Wywiad ustrukturyzowany jest oceniany jako bardziej trafny. Na podstawie wspomnianej wyżej metaanalizy, Wiesner i Cronshaw (1988) zauważyli, że trafność wywiadu wzrasta, jeżeli jest on prowadzony w formie strukturyzowanej (współczynnik 0,63). Według kolejnych danych Wrighta i wsp. (1989), trafność wywiadu strukturyzowanego, dla której przyjętym kryterium była ocena supervisorów, wynosi 0,35. Na podobne wyniki wskazywali McDaniel i wsp. (1994), którzy w swojej metaanalizie chcieli określić wartość współczynnika trafności w zależności od przyjętego kryterium oraz sposobu oceniania wywiadu. Ustalone przez nich współczynniki wahały się w przedziale od 0,34 do 0,44. Na wysoki współczynnik wskazują też Schmidt i Hunter (1998) – wyniósł on 0,51. Według McCarthy (2002), moc predykcyjna tej metody wynosi 0,34, a według Poczrowskiego (2008) – 0,31. Chamorro-Premuzic i Furnham (2010) podają w tym wypadku najniższe dane – oceniając współczynnik średnio jako 0,28 (w zakresie od 0,24 do 0,34). Poszczególni autorzy badań prezentują zatem zróżnicowane wartości współczynników wartości (trafności prognostycznej) rozmowy kwalifikacyjnej, nawet wówczas, gdy chodzi o ten sam jej rodzaj (np. wywiad ustrukturyzowany). Może zatem nie mamy do czynienia z tym samym rodzajem rozmowy kwalifikacyjnej, samo różnienie na wywiad swobodny i ustrukturyzowany niewiele jeszcze mówi, ponieważ wywiad o określonej strukturze może dotyczyć sytuacji z przeszłości, a równie dobrze sytuacji hipotetycznych.

Dla jasności pojęciowej warto w tym miejscu odwołać się do podziału zaproponowanego przez Motowidło (1994). W studium metod diagnozy behawioralnej uszeregowal je według kryterium czasu, w którym oceniane jest zachowanie. Ocena może dotyczyć przewidywania przyszłych, obserwacji teraźniejszych lub analizy przeszłych zachowań. Dla każdej z perspektyw dostępne są inne metody diagnozy. Pierwsza odmiana – wywiad behawioralny – skupia się na opisie konkretnych, przeszłych zachowań osoby ocenianej. W polskiej literaturze znany jest on również pod nazwą wywiad epizodyczny (Kukielka-Pucher i wsp., 2007), w pracach popularnonaukowych mówi się też o wywiadzie metodą STAR (np. Suchar, 2009). Druga odmiana, skupiona na symulacji przyszłych zachowań, to wywiad sytuacyjny. Kandydat ma za zadanie opisać swoje prawdopodobne zachowanie w sytuacji, w której mógłby się spotkać w przyszłej pracy.

Analizując trafność predykcijną wspomnianych odmian rozmowy selekcyjnej, najwyższe noty otrzymuje wywiad behawioralny. W badaniach porównawczych Janz (1982) i Orpen (1985) wskazali na współczynniki trafności odpowiednio 0,54 oraz 0,48 (kiedy kryterium była ocena supervisorów) i 0,61 (kiedy kryterium była wysokość sprzedaży). McCarthy (2002) podaje współczynnik trafności rzędu 0,57. Najniższą wartość predykcijną dla tej metody ustalił Krajewski wraz z współpracownikami (Krajewski i wsp., 2006) – wyniósł on 0,32.

Nieco niższe oceny uzyskuje wywiad sytuacyjny. Według Lathama (1980), jego wartość predykcyjna znajduje się w przedziale 0,30 do 0,46. Champion i Champion (1994) odnotowali współczynnik trafności pytań sytuacyjnych 0,39. Weekley i Gier (1994; za: Czarnota-Bojarska, 2009) określili go na poziomie 0,45. Podobną wartość – 0,45 – podaje McCarthy (2002).

Dużo opracowań badawczych dotyczy metody powszechnie uważanej za najlepszą metodę selekcyjną, tj. *assessment centre*. Uznanie, z jakim się spotyka, może brać się z przekonania na temat jej obiektywności, prowadzenia obserwacji konkretnych zachowań i oceny „tu i teraz” oraz udziału w ocenie kilku asesorów. Najniższą wartość współczynnika trafności predykcyjnej przytaczają Lievens i Klimoski (2001), przy czym mowa tu jedynie o dolnej granicy podanego przez autorów przedziału – od 0,37 do 0,50. Pochtowski (2008) podaje wartość 0,43, natomiast Witkowski (1993) – przedział od 0,40 do 0,75. Bujacz (2009) podkreślała, że AC jest metodą charakteryzującą się dużą trafnością oraz że jego trafność wzrasta, jeżeli asesorami są psycholodzy.

Dobrze opracowana pod kątem trafności predykcyjnej jest również analiza biodanych. W tej analizie selekcyonerzy sprawdzają, czy kandydaci posiadają cechy, jakie charakteryzują najbardziej efektywnych pracowników przedsiębiorstwa. Cechy te są wcześniej określane na podstawie analizy różnicowej porównującej pod różnym

względem najlepszych pracowników z najslabszymi. Są to dane biograficzne, jak np. wiek, płeć, staż pracy na określonym stanowisku, odbyte szkolenia itd. Schmidt i Hunter (1998) oceniają jej moc predykcyjną na 0,35. Kluger i wsp. (1991) znaleźli współczynniki 0,28 i 0,32 (w zależności od grupy), natomiast przytoczone przez nich dane porównawcze (Hogan i Stokes, 1989; za: Kluger i wsp., 1991) wskazywały na współczynnik 0,40. Późniejsze badania (Schmitt i in., 2003) podają wartość predykcyjną metody w przedziale od 0,56 do 0,61. Poczrowski (2008) przywołuje wynik 0,38. Witkowski (1998) określa trafność analizy biodanych w przedziale od 0,30 do 0,70, a Chamorro-Premuzic i Furnham (2010) – od 0,22 do 0,51.

W przypadku referencji Schmidt i Hunter (1998) znaleźli wskaźnik trafności 0,26, natomiast Poczrowski (2008) przytacza dwukrotnie niższy wynik – 0,13. Może to sugerować wpływ różnic kulturowych na trafność tej metody (wiąże się to również z jej większą popularnością w krajach anglosaskich). Muchinsky podawał w swoim opracowaniu dane porównawcze dla swoich badań (Browning, 1968; Goheen, Mosel, 1969; za: Muchinsky, 1979), z których wynikało, że w zależności od osoby udzielającej referencji ich trafność może znajdować się w przedziale od 0,16 do 0,20 (średnio 0,13) lub od 0,03 do 0,23 (średnio 0,13).

Moc predykcyjna próbek pracy jest oceniana w przedziale 0,37–0,54 (Searle, 2003). Z kolei Schmidt i Hunter (1998) podają dwie wartości – dla testu prób pracy (*work samples tests*) 0,54 i dla procedur wypróbowania pracy (*job tryout procedures*) 0,44.

W literaturze znaleźć można również informacje o trafności wielu rodzajów testów jako metody selekcji. Rozpoczynając od testów wiadomości, ich wartość predykcyjna jest szacowana na poziomie 0,48 (Schmidt, Hunter, 1998) lub 0,45 (Dye i wsp., 1993). Inną grupę testów stanowią testy psychologiczne – moc predykcyjna narzędzi psychometrycznych zależy od konstruktów, jakie mierzy dany test oraz stanowiska pracy, dla którego jest stosowany. Najczęściej stosowane są testy zdolności poznawczych, kwestionariusze osobowości i testy zdolności manualnych. Przykładowo, w badaniach Levine i współpracowników (1996; za: Czanota-Bojarska, 2009) okazało się, że przewidując osiągnięcia monterów instalacji elektrycznej, testy inteligencji osiągają współczynnik trafności 0,31, testy zdolności psychomotorycznych 0,49, a testy spostrzegania 0,58. Testy motoryczne okazały się trafne również w wypadku innych zawodów wykonawczych. Na przykład, dla operatorów maszyn ten współczynnik został określony na poziomie 0,40 i 0,44 (Hunter, Hunter, 1984).

W przypadku samych zdolności poznawczych, ogólny związek inteligencji z szeregiem rozumianych sukcesem zawodowym dla różnych profesji określił Strenze (2007, za: Czanota-Bojarska, 2009) i wynosi on 0,45, gdy kryterium jest status zawodowy, oraz 0,23, gdy kryterium są dochody. Związek zdolności poznawczych

z ogólnym wykonywaniem pracy określili w reanalizie również Hermelin i Robertson (2001; za: Czarnota-Bojarska, 2009), podając wartość 0,47. Inni autorzy również dobrze oceniają trafność testów inteligencji, podając takie wartości wskaźnika trafności, jak 0,43 (Lievens, Klimowski, 2001), 0,51 (Schmidt, Hunter, 1998) lub od 0,50 do 0,61 (Bertua i wsp., 2005). Generalnie, można przyjąć założenie, że poziom inteligencji trafnie przewiduje przyszłą efektywność pracowników, jednak z dużym zróżnicowaniem dla poszczególnych stanowisk. Sytuację może dodatkowo komplikować krzywoliniowy związek zależności inteligencji z zadaniami w pracy o różnym poziomie skomplikowania.

Analizując to zagadnienie w odniesieniu do konkretnych zawodów, dla pracowników biurowych testy inteligencji ogólnej okazały się trafne na poziomie 0,24 (Pearlman i wsp., 1980; za: Czarnota-Bojarska, 2009). Jeśli chodzi o robotników wykwalifikowanych, zdolności werbalne i liczbowe trafnie prognozowały ich sukces zawodowy odpowiednio na poziomach 0,13 i 0,22 (Muchinsky, 1993; za: Czarnota-Bojarska, 2009). Salgado i współpracownicy (2003; za: Czarnota-Bojarska, 2009) określili ogólną trafność zdolności werbalnych na poziomie 0,35, a testów pamięci na poziomie 0,56. Dodatkowo, w przeprowadzonej przez nich metaanalizie badań prowadzonych w krajach Unii Europejskiej określili trafność testów inteligencji w selekcji zawodowej na poziomie 0,62.

Kwestionariusze osobowości są z kolei oceniane jako mniej trafne. Wyniki są oczywiście zmienne w zależności od badanego przez kwestionariusz konstruktów. Wskaźnik trafności metody ogółem został oceniony, według Pocztowskiego (2008), na 0,41, oraz Morgensona i jego współpracowników (2007), w zakresie od 0,13 do 0,37. Stwierdzono również (Czarnota-Bojarska, 2009), że kwestionariusze charakteryzują się wyższą trafnością prognostyczną, jeżeli są podobne do charakteru pracy (wysoka trafność fasadowa).

Jeżeli chodzi o pojedyncze konstrukty, najlepiej przebadane zostały zmienne osobowościowe wchodzące w skład Wielkiej Piątki (podejście to pozwala na kompleksową ocenę osobowości, Wielką Piątkę konstytuują takie czynniki osobowości, jak: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność). W metaanalizie przeprowadzonej przez Tetta, Jacksona i Rothsteina (1991) stwierdzono, że jedynie na podstawie wyników ze skali ekstrawersji można podejmować trafne decyzje personalne, niezależnie od stanowiska. Barrick i Mount (1991) wykazali w swojej metaanalizie, że trafność skali ekstrawersji wynosi dla stanowiska kierowniczych i sprzedażowych odpowiednio 0,18 i 0,15, a dla sumienności niezależnie od stanowiska 0,20–0,22. Natomiast Salgado (1997) zaprzeczył tym wynikom, twierdząc, że ekstrawersja nie jest trafną zmienną dla wspomnianych stanowisk, jest nią natomiast neurotyczność (niska), dla której współczynnik trafności może wynosić od 0,22 do 0,43. W przypadku innych zmiennych osobowościowych wykazano,



że wskaźniki trafności dla różnych stanowisk wynoszą od 0,17 do 0,36 (Czarnota-Bojarska, 2009).

W literaturze znajdują się również dane o innych metodach doboru personelu. Wartość prognostyczna analizy grafologicznej jest oceniana przez Poczrowskiego (2008) jako zerowa, podobnie przez Schmidta i Huntera (1998) na 0,02. Nie udało się odnaleźć naukowych opracowań dotyczących mocy predykcyjnej analizy astrologicznej. Przyjęto jednak zdroworozsądkowe założenie, że jest ona zerowa. Podsumowanie przeglądu badań dotyczącego trafności wraz z najczęstszymi ocenami przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Podsumowanie danych dotyczących trafności predykcyjnej metod selekcji personelu oraz opinii o trafności metod

Metoda	Zakres trafności (r) podawany w literaturze	Ocena narzędzia (według kategoryzacji)	Opinia badanych nt narzędzia (mediana)
Wywiad behawioralny	0,31 – 0,61	(5) Bardzo dobre	4
Testy zdolności poznawczych	0,23 – 0,60	(5) Bardzo dobre	3
Próbki pracy	0,37 – 0,54	(4) Dobre	4
Testy zdolności manualnych	0,40 – 0,49	(4) Dobre	3
Testy wiadomości	0,45 – 0,48	(4) Dobre	4
<i>Assessment Centre</i>	0,37–0,75	(4) Dobre	4
Wywiad sytuacyjny	0,30 –0,46	(4) Dobre	4
Analiza biodanych	0,22–0,70	(3) Przeciętne	2
Kwestionariusze osobowości	0,13– 0,43	(2) Słabe	3
Referencje	-0,16 –0,13	(2) Słabe	4
Wywiad tradycyjny	0,0 –0,25	(2) Słabe	4
Analiza grafologiczna	0,0 –0,02	(1) Niewarte stosowania	1
Analiza astrologiczna	0,0	(1) Niewarte stosowania	1

Źródło: opracowanie własne

Zarówno zagraniczni, jak i polscy badacze podejmowali już temat porównania popularności i opinii o narzędziach doboru personelu z ich użytecznością. Warto zaprezentować w tym miejscu ciekawe badania Furnhama (2008), w których analizował, jaka jest opinia specjalistów HR m.in. o trafności i praktyczności wybranych metod oceny kandydatów. Za najtrafniejsze narzędzia uznano *assessment centre*, testy zdolności poznawczych oraz próbki pracy. Jako najmniej trafne metody, wymienione zostały polecenia, referencje oraz analiza biodanych. Oceny praktyczności



narzędzi charakteryzowały się małą rozpiętością, można jednak stwierdzić, że za najbardziej praktyczną metodę uznano wywiad, natomiast najsłabiej pod tym kątem oceniono *assessment centre*. Furnham sprawdził również wiedzę profesjonalistów HR o narzędziach psychometrycznych. Jedynie co piąty badany cokolwiek słyszał na temat przynajmniej połowy spośród wymienionych przez Furnhama kwestionariuszy osobowości. W przypadku testów zdolności poznawczych, wiedza badanych była jeszcze mniejsza. Ponad połowa profesjonalistów знаła jedynie dwa spośród dziesięciu wymienionych przez badacza narzędzi. Warto przypomnieć, że pomimo tak małej wiedzy o tych testach, zostały one ocenione jako jedno z najtrafniejszych narzędzi.

Popularność stosowania metod doboru w polskich firmach (jednak tylko w odniesieniu do kadry menedżerskiej) sprawdzali również Chelpa i wsp. (2007). Stwierdzili, że do najczęściej stosowanych narzędzi należą: wywiad, analiza aplikacji, analiza biodanych i referencje. Okazało się również, że ilościowe metody badania kwalifikacji są bardzo rzadko stosowane. Podsumowując swoje badanie, autorzy negatywnie ocenili praktykę stosowania nietrafnych narzędzi podczas podejmowania decyzji personalnych.

## Metoda

Badana grupa respondentów składała się z pracowników 182 polskich przedsiębiorstw, zajmujących się zawodowo selekcją kandydatów lub uczestniczących w procesie doboru. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz składający się z dziesięciu rozbudowanych pytań. Odpowiedzi dostarczały informacji o osobie badanej (stanowisko zajmowane w firmie), samym przedsiębiorstwie (jego wielkość, branża, fakt zatrudniania psychologa oraz jednostka odpowiedzialna za rekrutację). Przed wszystkim pytania dotyczyły wykorzystywanych metod doboru pracowników. Badani profesjonaliści odpowiadali na pytania otwarte dotyczące stosowanych w ich przedsiębiorstwach metodach doboru na stanowiska szeregowo oraz menedżerów i specjalistów, wykorzystywanych przy selekcji testach psychologicznych, oraz wybierali z listy rodzaje stosowanego wywiadu kwalifikacyjnego. Na koniec podawali swoje opinie na temat wartości poszczególnych metod selekcji.

Wśród respondentów najwięcej było specjalistów z zakresu HR (38%) oraz menedżerów nie zajmujących się bezpośrednio HR (25%). Oprócz tego w skład grupy badanej weszli menedżerowie personalni, inni specjaliści, właściciele przedsiębiorstw i szeregowi pracownicy. 42% z nich pracowało w małych przedsiębiorstwach, 30% – w średnich, a 28% – w dużych. W 19% z tych przedsiębiorstw pracował psycholog (zatrudniony na etacie lub jako zewnętrzny konsultant). Zgodnie z deklaracjami ba-

danych, w prawie połowie firm doborem pracowników zajmuje się dział personalny (48%) lub kierownik (46%). W co czwartej firmie jest to kompetencja właściciela. Rzadziej (14%) korzysta się z usług agencji doradztwa personalnego. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Informacje dotyczące osób badanych i ich przedsiębiorstw

Stanowisko zajmowane przez badanego	n	%
Właściciel	11	6%
Menedżer HR	31	17%
Menedżer	45	25%
Specjalista ds. HR	70	38%
Specjalista (inny)	20	11%
Szeregowy pracownik	2	1%
Brak danych	3	2%
<b>Wielkość firmy</b>		
Duża	51	28%
Średnia	55	30%
Mała	76	42%
<b>Zatrudnienie psychologa</b>		
Tak (etat lub konsultant)	35	19%
Nie	147	81%
<b>Jednostka odpowiedzialna za dobór pracowników w firmie</b>		
Dział personalny/kadr	87	48%
Agencja doradztwa personalnego	25	41%
Właściciel	42	23%
Kierownik	83	46%
Inne	16	9%

Źródło: opracowanie własne

## Wyniki

### Wykorzystanie metod doboru

Najczęściej stosowaną metodą doboru na stanowiska menedżerów i specjalistów okazała się rozmowa kwalifikacyjna, rozumiana jako typowy wywiad. W znacznej części wypadków był to również jedyny sposób selekcji. W co czwartym przedsiębiorstwie stosowano testy wiedzy i umiejętności. Popularne okazały się również *assessment centre* oraz referencje. Mniej niż 10% osób zajmujących się doбором perso-

nelu deklarowało w tym miejscu, że w ich firmach stosuje się bardziej zaawansowane rodzaje wywiadu: wywiady behawioralne lub sytuacyjne. Testy psychometryczne wykorzystuje się przy doborze w 12% badanych organizacji. Najmniej popularnymi metodami okazały się *cases studies* i wywiady strukturyzowane. Pojedyncze osoby wymieniły inne metody, takie jak: opinia psychologa, analiza biodanych czy wywiad poszerzony. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 4.

**Tabela 4.** Wykorzystanie metod doboru personelu w badanych przedsiębiorstwach

Metoda	Popularność metod doboru na stanowiska:			
	menedżerów i specjalistów		szeregowo	
Wywiad tradycyjny	120	66%	136	75%
Testy wiedzy i umiejętności	45	25%	25	14%
<i>Assessment Centre</i>	34	19%	11	6%
Analiza aplikacji i kwalifikacji	30	16%	31	17%
Referencje	29	16%	20	11%
Testy psychometryczne	21	12%	9	5%
Wywiad behawioralny	17	9%	6	3%
Próbki pracy	16	9%	15	8%
Konkurs	16	9%	9	5%
Polecenia	14	8%	13	7%
Wywiad sytuacyjny	12	7%	3	2%
Rekrutacja wewnętrzna	9	5%	3	2%
Firma rekrutacyjna	3	2%	1	1%
<i>Case study</i>	3	2%	brak	brak
Wywiad strukturyzowany	3	2%	1	1%
Kwestionariusz osobowy	1	1%	7	4%

Źródło: opracowanie własne

Jeśli chodzi o stanowiska szeregowe, jeszcze większą popularnością cieszył się wywiad tradycyjny – wykorzystuje się go w 75% badanych przedsiębiorstw. W większym stopniu niż wobec stanowisk menedżerskich jest to samodzielna metoda. Popularne są również testy wiedzy i umiejętności, referencje oraz próbki pracy. W wypadku wywiadów znaczna większość badanych przyznała, że w firmach stosowany jest typowy wywiad. W tej części kwestionariusza wyniki wskazują, że prawie w połowie przedsiębiorstw stosowany jest wywiad sytuacyjny, a w co trzecim wywiad behawioralny. Dane te są sprzeczne z informacjami udzielonymi przez ba-

danych podczas swobodnego wymieniaania metod doboru personelu. Ta kwestia została szczegółowo poruszona w dalszej części pracy.

Interesujących informacji dostarczają wypowiedzi badanych na temat wykorzystania testów psychologicznych. Ich stosowanie zadeklarowało 47% badanych. Testy zdolności poznawczych i kwestionariusze osobowości okazały się niemal tak samo popularne, mimo znacznych różnic skuteczności obu narzędzi podczas selekcji kandydatów. W ponad połowie przypadków były to testy opracowane na wyłączny użytek danego przedsiębiorstwa. Wśród gotowych narzędzi, stosowanych przez firmy, najczęściej wymieniane były komercyjne kwestionariusze osobowości. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Wykorzystanie narzędzi psychometrycznych oraz rodzajów wywiadów

Testy psychometryczne	Liczba badanych deklarujących stosowanie określonego rodzaju testów	Procent badanych deklarujących stosowanie określonego rodzaju testów	Procent badanych stosujących testy ogółem, deklarujący stosowanie określonego rodzaju testu
Ogółem	85	47%	100%
Testy zdolności poznawczych	36	20%	42%
Kwestionariusze osobowości	34	19%	40%
Testy sprawności motorycznych	16	9%	19%
Testy integralności/uczciwości	4	2%	5%
Testy opracowane na wyłączny użytek	43	24%	51%
Rodzaje stosowanych wywiadów	Liczba badanych deklarujących stosowanie określonego rodzaju wywiadu	Procent badanych deklarujących stosowanie określonego rodzaju wywiadu	
Tradycyjna rozmowa	158	87%	
Wywiad sytuacyjny	87	48%	
Wywiad behawioralny	56	31%	
Wywiad strukturyzowany	27	15%	
Inne	16	9%	

Źródło: opracowanie własne

## Opinie na temat wartości metod selekcji

Jeżeli chodzi o opinie na temat wartości poszczególnych metod doboru, najwyżej oceniane są próbki pracy. Równie wysoko oceniane były takie metody: jak testy wiadomości, wywiad tradycyjny i *assessment centre*. Najniżej oceniono analizę astrologiczną i grafologiczną oraz analizę biodanych. W przypadku narzędzi psychometrycznych wyżej oceniano kwestionariusze osobowości niż testy zdolności poznawczych (wyniki prezentuje tabela 2).

## Wnioski

Na podstawie wyników badania oraz przeprowadzonej analizy wysunięto kilka wniosków:

- metody, które według licznych analiz badaczy, zostały zweryfikowane jako najtrafniejsze, są niedoceniane przez specjalistów zajmujących się doбором personelu; natomiast trafność metod, ocenianych przez grupę badanych jako skuteczne i przydatne, została określona w literaturze jako niska, co oznacza to, że mniej trafne metody doboru są często przeceniane przez osoby je stosujące;

- profesjonaliści nie doceniają metod „trudnych”, wymagających od stosujących je osób profesjonalnych kompetencji;

- wśród najczęściej stosowanych przez profesjonalistów metod selekcji znajdują się metody najwyżej przez nich oceniane;

- trafne metody, jak testy psychometryczne i wywiad behawioralny, są przytaczane znacznie rzadziej podczas swobodnej wymiany stosowanych metod selekcji niż podczas wskazań z listy;

- uwzględniając opinię badanych na temat testów zdolności poznawczych oraz wysoką trafność tych narzędzi, należy stwierdzić, że są one niedoceniane jako metoda doboru personelu; niekorzystnie wypada szczególnie porównanie z kwestionariuszami osobowości – pomimo wyraźnych różnic w skuteczności obu narzędzi psychometrycznych, są one stosowane równie często;

- w porównaniu do firm zatrudniających lub współpracujących z psychologami, narzędzia psychometryczne stosuje dwukrotnie więcej przedsiębiorstw.

Pierwsze trzy wnioski są z sobą bardzo blisko powiązane i można nawet zastanawiać się nad związkami przyczynowymi między nimi. Przede wszystkim należy stwierdzić, że taka rozbieżność w ocenie subiektywnej i obiektywnej jest tendencją niepokojącą i świadcząca negatywnie o praktykach osób pracujących w obszarze HR. Zjawisko niedoszacowania i przeszacowania wartości wspomnianych narzędzi może być powiązane z częstością ich stosowania. Wysokie noty popularnych metod

(mimo ich naukowo stwierdzonej niższej wartości) mogą wiązać się z kilkoma zjawiskami. Możliwy jest tutaj mechanizm racjonalizacji. Osoby stosujące dane narzędzie chcą uzyskać trafne i rzetelne wyniki, stąd mają (lub wzbudzają w sobie) nadzieję, że ich wybór padł na najlepsze dostępne metody. Otrzymane wyniki mogą wiązać się także z błędnymi przekonaniem na temat narzędzi selekcji. Pracownicy odpowiedzialni za selekcję personelu, chcąc właściwie ocenić kandydatów, sięgają po metody, co do których panują błędne przekonania. Należy zastanowić się również nad możliwymi błędami poznawczymi w procesie doboru narzędzi. Być może częste, a czasem wyłączne stosowanie tych metod prowadzi do zjawiska, kiedy błędne przekonania są utwierdzane, ponieważ zawodowcy wysnuwają swoje wnioski jedynie na podstawie wadliwych narzędzi. Osoby zajmujące się rekrutacją podejmują decyzje personalne w oparciu o wnioski z pomiaru, w którym wykorzystywano nietrafne narzędzia. Mimo tego, chcąc wierzyć w słuszność swoich decyzji, w efekcie utrzymują pozytywną opinię o słabych metodach. Prowadzi to do kolejnego powiązanego faktu – braku informacji zwrotnej. Rekruterzy nie korygują swoich błędnych opinii, ponieważ mogą nie uzyskiwać od zleceniodawców częstych informacji o długoterminowym powodzeniu wskazanych przez nich kandydatów. Należy jednak dostrzec pozytywny element w tym ogólnym wniosku. Pracownicy ci sięgają po te metody, które ich zdaniem są dobre. Zatem dostarczanie im rzetelnych i obiektywnych informacji o narzędziach selekcji personelu powinno wpłynąć na częstsze stosowanie metod zweryfikowanych empirycznie, w przypadku których nie ma wątpliwości co do ich wysokiej trafności.

Wobec niedoceniań metod określonych jako „trudne” należy wspomnieć o jeszcze innych możliwościach. Metody, takie jak wywiad behawioralny czy testy zdolności poznawczych, wymagają określonych zawodowych kompetencji od osób je stosujących. Próba ich użycia bez takich umiejętności lub wiedzy kończy się zazwyczaj błędami w samym procesie oraz wyciągnięciem mylnych wniosków. To z kolei może wiązać się z powstawaniem lub utrwalaniem błędnych opinii na ich temat. Dostrzeżę się również inną możliwość. Być może ich niestosowanie i niechęć do sięgania w procesie selekcji do metod trudnych, czyli po prostu nieznanostwo konkretnych narzędzi, przekładają się na niskie subiektywne oceny.

Zastanawiająca jest również wyraźna rozbieżność między tym, jak często przytaczane były określone metody selekcji (np. wywiad behawioralny lub narzędzia psychometryczne) w swobodnych wypowiedziach profesjonalistów, a tym, jakie metody były podawane przez nich w ankietach. Taki stan rzeczy może wynikać z niskiej wiedzy szczegółowej o konkretnych narzędziach. Jeśli chodzi o narzędzia psychometryczne, sytuacja jest dość skomplikowana. W tym wypadku subiektywna ocena (również błędna i opozycyjna wobec badań naukowych) wartości kwestiona-

riuszy i testów zdolności poznawczych nie przekłada się na częstość ich stosowania. Dostrzega się dwie możliwe wytłumaczenia, negatywne oraz pozytywne. Wersja negatywna kolejny raz dotyczy niewiedzy. Nie znając przeznaczenia i właściwości konkretnego narzędzia, rekruterzy mogą sięgać po te, które akurat są dostępne. Należy się również zastanowić, czy trafność fasadowa testów ma tutaj znaczenie. Przyjmując optymistyczne założenia, możliwe jest, że rekruterzy kierują się trafnością danego testu lub konkretnej skali, stąd w różnych sytuacjach używają różnych narzędzi. Jak wykazano w początkowej analizie, różne testy z różną dokładnością prognozują powodzenie w innych zawodach. Może to tłumaczyć równomierny rozkład kwestionariuszy i testów poznawczych.

Jeżeli chodzi o wykorzystanie narzędzi psychometrycznych, warto też odnieść się do informacji na temat współpracy z psychologami oraz częstości wykorzystywania testów psychologicznych. Większość narzędzi psychometrycznych, również tych wymienianych przez samych badanych, wymaga, aby zastosowała je osoba o wykształceniu psychologicznym. Również do nabycia testów od oficjalnego dystrybutora – Pracowni Testów Psychologicznych – wymagany jest stosowny dyplom. Tak wyraźna dysproporcja w tych danych wymaga przemyślenia kilku kwestii. Aby właściwie odczytać wyniki kandydata, konieczne jest właściwe przygotowanie i wiedza ogólna z zakresu psychologii. Na ile wartościowe i trafne mogą być wnioski, wysnuwane przez osoby nie mające takich kompetencji? Możliwe, że przez niewystarczające przygotowanie osób stosujących narzędzia psychometryczne, decyzje personalne podejmowane na ich podstawie okazują się mniej trafne oraz wpływają na niższe subiektywne oceny testów i kwestionariuszy.

## Literatura

- Armstrong, M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna & Wolters Kluwer business,.
- Bertua C., Anderson N., Salgado J.F. (2005), The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 3.
- Bujacz A. (2009), Jak działa Assessment Centre? Zagadka trafności ośrodków oceny, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Campion M.A., Campion J.E. (1994), Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types, *Journal of Applied Psychology*, nr 4.
- Chamorro-Premuzic T., Furnham A. (2010), *The Psychology of Personnel Selection*, Nowy Jork, Cambridge University Press.
- Chępa S., Suchodolski A., Witkowski T. (2007), Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań, w Witkowski T. (red.), *Dobór personelu*, Wrocław, Wydawnictwo Moderator.



- Choraǳwicka B. (2007), Ustrukturyzowany wywiad behavioralny – alternatywa dla tradycyjnego wywiadu kwalifikacyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Cook M. (2009), *Personnel Selection. Adding Value Through People*. Fifth Edition, Londyn, WileyBlackwell.
- Dye D.A., Reck M., McDaniel M.A. (1993), The Validity of Job Knowledge Measures, *International Journal of Selection and Assessment*, nr 3.
- Furnham A. (2008), HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests, *International Journal of Selection and Assessment*, nr 3.
- Hornowska E. (2001), *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Ingram T. (2006), Nauka dla praktyki rekrutacji i selekcji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Janz T. (1982), Initial comparisons of patterned behavior-based interviews versus unstructured interviews, *Journal of Applied Psychology*, nr 5.
- Kluger A.N., Reilly R.R., Russell C.J. (1991), Faking biodata tests: Are option-keyed instruments more resistant?, *Journal of Applied Psychology*, nr 6.
- Krajewski H.T., Goffin R.D., McCarthy J.M., Rothstein M.G., Johnston N. (2006), Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* nr 3.
- Kukielka-Pucher D., Kossowska M., Baran B. (2007), Epizod prawdę ci powie o kandydacie. Kilka uwag o wywiadzie epizodycznym, w Witkowski T. (red.), *Dobór personelu*, Wrocław, Wydawnictwo Moderator.
- Latham G.P., Saari L.M., Pursell E.D., Campion M.A. (1980), The situational interview, *Journal of Applied Psychology*, nr 4.
- Lievens F., Klimoski R.J. (2001), Understanding the assessment center process: Where are we now?, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, nr 16.
- McCarthy J.M. (2002), *Structured Interviews and the Assessment Center: Issues of Construct and Criterion-Related Validity*, <<http://www.assessmentcenters.org/2002/>>.
- McDaniel M.A., Whetzel D.L., Schmidt F.L., Maurer S.D. (1994), The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 4.
- Morgenson F.P., Campion M.A., Dipboye R.L., Hollenbeck J.R., Murphy K., Schmitt N. (2007), Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts, *Personnel Psychology*, nr 60.
- Motowidlo S.J., (1994), Diagnoza behavioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich, *Przegląd Psychologiczny*, nr 3.

- Muchinsky P.M. (1979), The use of reference reports in personnel selection: A review and evaluation, *Journal of Occupational Psychology*, nr 4.
- Oliphant G.C., Hansen K., Oliphant B.J. (2008), Predictive validity of a behavioral interview technique, *Marketing Management Journal*, nr 3.
- Orpen C. (1985), Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study, *Journal of Applied Psychology*, nr 4.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, nr 2.
- Schmitt N., Oswald F.L., Kim B.H., Gillespie M.A., Ramsay L.J., Yoo T. (2003), Impact of Elaboration on Socially Desirable Responding and the Validity of Biodata Measures, *Journal of Applied Psychology*, nr 6.
- Searle, R. (2003). *Selection and Recruitment: A Critical Text*, Londyn, Palgrave Macmillan and Milton Keynes: The Open University.
- Suchar M. (2009), *Rekrutacja i selekcja*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Wiesner W.H., Cronshaw S.F. (1988), A meta-analytic investigation of the impact of the interview format and degree of structure on the validity of the employment interview, *Journal of Occupational Psychology*, nr 4.
- Witkowski S. (1993), Zastosowanie techniki Assessment Center do prognozowania efektywności kierowania, w Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. T.1, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wright P.M., Lichtenfels P.A., Pursell E.D. (1989), The structured interview: Additional studies and a meta-analysis, *Journal of Occupational Psychology*, nr 3.

### **Use of Personnel Selection Methods and the Views of Professionals Regarding Their Predictive Validity**

#### Summary

The aim of the study presented in the article was the analysis of the application of personnel selection methods in Polish companies as well as the convictions of professionals regarding the predictive accuracy of individual methods. A total of 182 participants, who are responsible for recruitment and personnel selection (e.g., HR specialists and managers), were involved. Results indicate that the most popular and often only method of selection is the typical interview (a qualification interview conducted in a traditional manner). Other applied methods included knowledge tests, assessment center, and references. Those examined rate job samples, specialized knowledge tests, and typical interviews the most highly. A comparison of the

assessment of the predictive value of various methods presented in topical literature demonstrates that those examined (including HR professionals) often overrate ineffective methods and do not appreciate those that are highly accurate, but difficult to apply.

---

**T e r e s a C h i r k o w s k a - S m o l a k** – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, specjalność: psychologia pracy, adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Organizacji Instytutu Psychologii UAM. Zainteresowania naukowe: doradztwo personalne, diagnoza organizacyjna, problematyka zaangażowania w pracę, wypalenia zawodowego i stresu zawodowego.

**J a r o s ł a w G r o b e l n y** – magister psychologii, specjalista ds. badań kompetencyjnych, firma manBase S.A., odpowiedzialny za koordynowanie pracy zespołu rekrutacji i analiz rynku pracy.