

**DOBÓR  
PERSONELU**



# DOBÓR PERSONELU

KONCEPCJE – NARZĘDZIA – KONTEKSTY

*Pod redakcją  
Tomasza Witkowskiego*

BIBLIOTEKA  
**moderatora**

Taszów 2007

Redaktor serii:  
Tomasz Witkowski

Opracowanie redakcyjne tekstu i korekta:  
Grażyna Nieznańska-Mikiciuk  
Renata Wawrzyniak

Projekt graficzny serii:  
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:  
© Lawrence Manning/Corbis

Projekty stron tytułowych i okładki:  
Jacek Czarnik

Skład:  
Agnieszka Bryś

Tłumaczenia tekstów obcojęzycznych:  
Anna Sosenko, Tomasz Witkowski

Copyright © 1998 by Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły  
Biznesu

Copyright © 2007 by MODERATOR Tomasz Witkowski

Wydanie drugie poprawione i rozszerzone  
Wydanie pierwsze ukazało się pod tytułem:  
*Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*

ISBN 978-83-923427-2-4

MODERATOR  
tel. (074) 86 98 202, e-mail: [moderator@moderator.wroc.pl](mailto:moderator@moderator.wroc.pl)  
[www.moderator.wroc.pl](http://www.moderator.wroc.pl)

Druk i oprawa:  
Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN  
im. S. Kulczyńskiego Sp. z o.o.

*Poświęcamy pamięci Staszka Chęłpy*



# SPIS TREŚCI

Podziękowania . . . . .	10
Wprowadzenie . . . . .	11
<b>CZEŚĆ I: WYKORZYSTANIE METOD DOBORU. . . .</b>	<b>23</b>
Ivan T. Robertson, Peter J. Makin Metody selekcji i ich wykorzystanie . . . . .	25
Paul M. Muchinsky Przegląd metod oceny jednostki stosowanych w Ameryce Północnej przy doborze kadry kierowniczej . . . . .	44
Timothy Clark, Jon Billsberry Jak „łowcy głów” wybierają swoje ofiary: przegląd metod selekcji stosowanych w agencjach doradztwa personalnego w czterech krajach europejskich . . . . .	63
Stanisław Chełpa, Adam Suchodolski, Tomasz Witkowski Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań . . . . .	87
<b>CZEŚĆ II: POSZUKIWANIA METOD DOBORU – KONCEPCJE . . . . .</b>	<b>97</b>
Czesław S. Nosal Znaczenie i diagnoza różnic w „typach umysłowości menedżerów” . . . . .	99
Sławomir Jarmuż Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze personelu. . . . .	124

---

Tomasz Zaleśkiewicz Czy biznes lubi ryzykantów? Badanie skłonności do ryzyka w doborze kadr . . . . .	147
Czesław S. Nosal Struktura preferencji zawodowych i metoda ich diagnozy . . . . .	173
CZEŚĆ III: NARZĘDZIA DOBORU . . . . .	197
Filip Lievens, Helga Peeters Testy oceny sytuacji: wprowadzenie . . . . .	199
Dominika Kukiełka-Pucher, Małgorzata Kossowska, Beata Baran Epizod prawdę ci powie... o kandydacie? Kilka uwag o wywiadzie epizodycznym. . . . .	217
Filip Lievens Ośrodki oceny – <i>assessment centres</i> . Praktyka i badania . . . . .	239
Tomasz Witkowski Badanie uczciwości podczas doboru i selekcji personelu. . . . .	273
Jacek Bieńkuński Wykorzystanie psychofizjologicznych badań Poligraficznych (wariograficznych) w doborze i badaniach personelu . . . . .	301
Beata Bajcar, Anna Borkowska, Agnieszka Czerw, Agata Gąsiorowska Kwestionariusz zainteresowań zawodowych – nowa metoda w doradztwie zawodowy. . . . .	329
CZEŚĆ IV: DOBÓR W KONTEKSTACH SPOŁECZNYCH . . . . .	357
Tomasz Witkowski Kontekst społeczny a wartość metod doboru personelu – analiza atrybucyjna . . . . .	359

---

Stephen B. Knouse, Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld Autoprezentacja w listach motywacyjnych i życiorysach . . . . .	380
Sławomir Jarmuż Czy piękne jest dobre? Złudzenie w doborze i ocenie personelu. . . . .	401
Jarosław Rubin Dobór personelu w czasie zmian organizacyjnych . . .	421
<b>CZĘŚĆ V: METODOLOGICZNE ASPEKTY DOBORU I OCENY . . . . .</b>	<b>443</b>
Stanisław Chełpa Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny. .	445
Jerzy Brzeziński Co jest testem psychologicznym . . . . .	466
Dominique Martin Niebezpieczeństwa psychometrii. . . . .	480
Stanisław Chełpa, Tomasz Kawka Weryfikowanie użyteczności procedur doboru zawodowego . . . . .	492
Autorzy tej książki . . . . .	507

## PODZIĘKOWANIA

Rola redaktora książki jest podobna do roli gospodarza, który organizuje przyjęcie. Jego wysiłki nie przyniosłyby żadnych rezultatów, gdyby goście nie odpowiedzieli na zaproszenie, gdyby wiele instytucji nie wsparło jego wysiłków. W pierwszej kolejności chciałbym zatem podziękować wszystkim Współautorom za przyjęcie zaproszenia i konstruktywną współpracę, wysiłek oraz za cierpliwość z jaką przyjmowali moje uwagi. Pragnę również podziękować Autorom, którzy wyrazili zgodę na przetłumaczenie i opublikowanie po polsku swoich, wcześniej publikowanych artykułów. Należą do nich: Peter J. Makin, Manchester School of Management, UMIST; Dominique Martin, Psychology of the Environment Laboratory, University of Paris V; Paul M. Muchinsky, Bryan School of Business, The University of North Carolina at Greensboro; Ivan T. Robertson, Manchester School of Management, UMIST.

Dziękuję również Wydawcom, którzy udostępnili prawa autorskie do tłumaczonych tekstów: Blackwell Publishers Ltd; Cambridge University Press; MCB University Press; Wydawnictwo Naukowe PWN.

## WPROWADZENIE

Pewna moja znajoma pracuje w dużej prywatnej firmie zatrudniającej kilkaset osób. Pełni tam funkcję dyrektora działu personalnego. Ilekroć jestem u niej w firmie, zaskakuje mnie, jak wielu menedżerów zabiega o jej względy. Powodem tej uwagi jest nie tylko fakt, że jest kobietą atrakcyjną. Jest osobą, która, jak mówią w firmie, „trzyma klucze do sukcesu”. Wielu stara się zaskarbić jej względy po to, żeby w pierwszej kolejności uzyskać możliwość przejrzenia podań o pracę, po to, żeby najcenniejszych ludzi kierowała właśnie do ich działów, po to wreszcie, żeby organizując nabór włożyła w to wysiłek, który pozwoli na przyciągnięcie z rynku pracy tych najlepszych, a czasami jedynek, specjalistów.

Jej sytuacja bardzo dobrze oddaje znaczenie i wagę doboru personelu we współczesnym zarządzaniu. Jest też ilustracją spełniającej się przepowiedni specjalistów od zarządzania strategicznego. Jeszcze w latach osiemdziesiątych, wskazując strategiczne problemy, które mogą się pojawić w zarządzaniu w latach dziewięćdziesiątych, ekonomiści-stratedzy podkreślali, że gospodarka wykwalifikowanymi kadrami będzie sferą działania wymagającą maksymalnej koncentracji wysiłku. U schyłku lat dziewięćdziesiątych byliśmy świadkami spektakularnych transferów dokonywanych przez „łowców głów”. Transfery te chwiały giełdą i wpływały na wyniki finansowe światowych koncernów. W pierwszej dekadzie XXI wieku, w okresie globalizacji gospodarki ludzie nadal stanowią klucz do sukcesu. Problemy personalne, które śledzimy na pierwszych stronach gazet, są jednak tylko wierzchołkiem góry lodowej. Niedostatek wykwalifikowanych kadr odczuwa się w przedsiębiorstwach na wszystkich szczeblach, aż po tak ważną dla skuteczności działania – pierwszą linię. Już nie zawsze wystarczy szybkie

przeszkolenie pracowników. Nie zastąpi ono gruntownego przygotowania i doświadczenia. „Łowcy głów” funkcjonują na rynku nie tylko dzięki głośnym transferom. Ich rola polega przede wszystkim na wyszukiwaniu kadr średniego szczebla. Liczba firm, które specjalizują się w doradztwie personalnym, a przede wszystkim gwałtowny wzrost liczby i wielkości tych jednostek, najlepiej świadczy o potrzebach rynku pracy.

Książka ta, chociaż jest wynikiem pracy bardzo wielu ludzi, nie pretenduje do miana podręcznika, czy też wyczerpującego kompendium z zakresu doboru i oceny personelu. Została ona pomyślana jako pozycja, która powinna stanowić punkt wyjścia do dalszych poszukiwań, do badań, która powinna raczej skłaniać do przemyśleń, niż udzielać odpowiedzi na wszystkie pytania.

W tym miejscu konieczne jest dodanie kilku komentarzy na temat konstrukcji tej książki, a przede wszystkim na temat układu całości. Celem – takiej, a nie innej jej konstrukcji – jest umożliwienie Czytelnikowi stopniowego zagłębiania się w problematykę doboru a zarazem udzielenie odpowiedzi na kolejno pojawiające się pytania.

Część pierwsza pomaga zorientować się w tym **jakie metody** doboru są wykorzystywane na świecie i z jaką skutecznością.

Część druga pokazuje wybrane, szersze koncepcje teoretyczne, które mogą stanowić podstawę doboru i pomoc w odpowiedzi na pytanie: **co można brać pod uwagę podczas doboru?**

W części trzeciej autorzy pokazują narzędzia, te mniej znane lub trudne w stosowaniu, odpowiadając na pytanie: **jakich narzędzi używać?** Kontekst społeczny doboru powoduje, że wiele z metod doboru daje zniekształcone rezultaty, dlatego autorzy prezentujący prace w tej części starali się wyjaśnić **jak relacje społeczne wpływają na dobór?** Najbardziej „twarda” część książki pokazuje, **jakie powinny być narzędzia, których używamy i jaki jest ekonomiczny skutek naszych działań?**

Redagując tę książkę starałem się stworzyć spójną ca-

łość. Większość tekstów napisano specjalnie do tego tomu, a poszczególni autorzy artykułów nawiązują do innych tekstów w nim zawartych. Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że pozycja będąca zbiorem prac różnych autorów nie zawsze jest czytana w całości. Układ tej książki pozwala na czytanie jej do pewnego poziomu szczegółowości. Pierwsze teksty są zdecydowanie bardziej przystępne i z pewnością więcej Czytelników będzie zainteresowanych opisem trafności stosowanych metod niż tzw. „kuchnią”, czyli tą częścią książki, w której można się zagłębić w zagadnieniach: pomiaru różnych zmiennych psychologicznych, problemów związanych z konstrukcją testów psychologicznych, badań nad społecznymi aspektami doboru. Nie znaczy to jednak, że części te są mało przystępne. Wręcz przeciwnie, autorzy starali się przedstawić problematykę w maksymalnie prosty (co nie znaczy w żadnym razie uproszczony) sposób.

Kilku komentarzy wymaga również omówienie zawartość poszczególnych prac, szczególnie, że w stosunku do wydania pierwszego tej książki większość artykułów została zmieniona, uaktualniona, pojawiły się też zupełnie nowe rozdziały. I tak, **pierwsza część** książki została pomyślana jako przegląd metod najczęściej stosowanych na świecie (albo raczej w zachodnim kręgu kulturowym), ale również jako dyskusja stanowisk dotyczących skuteczności niektórych z nich. W pierwszym artykule autorstwa Robertsona i Makina możemy znaleźć opis najpowszechniej wykorzystywanych metod doboru personelu i przegląd badań dotyczących ich trafności oraz przydatności w rekrutacji pracowników. Wnioski, jakie przedstawiają autorzy, wskazują na niską rzetelność stosowanych metod. Taki stan rzeczy autorzy interpretują głównie analizując przyczyny ekonomiczne. Przegląd badań przeprowadzony przez nich dotyczy głównie krajów europejskich (i Izraela), dlatego też, jako druga znalazła się w tej części praca Muchinsky'ego analizująca metody oceny stosowane w Ameryce Północnej. Możemy zatem, podobnie jak w poprzednim artykule, prześledzić sposób wykorzystania w Stanach Zjednoczonych metod tradycyjnych, takich jak: testy psychometryczne, wy-

wiad, testy praktyczne, bio-dane, listy polecające itp. Jednakże poza tymi metodami autor przedstawia sposoby oceny rzadziej wykorzystywane w Europie. Należą do nich: samoocena, badanie uczciwości, testowanie przy użyciu komputera. Autor przedstawia również metody, które dopiero powstają, lub zaczynają być wykorzystywane w doborze. Warto więc zapoznać się z technikami doboru wykorzystującymi genetykę, farmację, poligraf, czy wreszcie testy do pomiaru siły fizycznej. Uważny czytelnik zauważy z pewnością wiele różnic pomiędzy podejściem europejskim w doborze personelu, a amerykańskim, a przede wszystkim dużo większe zróżnicowanie stosowanych metod. To właśnie owo zróżnicowanie uzasadnia wnioski autora o wysokim poziomie rzetelności stosowanych metod doboru.

Zupełnie odmienny i nieco kontrowersyjny punkt widzenia przedstawiają autorzy kolejnej, empirycznej pracy – T. Clark i J. Billsbery. Krytykując podejście tradycyjne, „psychometryczne”, a więc takie, z jakim Czytelnik ma możliwość zapoznania się w dwóch pierwszych pracach tej części, autorzy proponują odmienne spojrzenie na proces. Ich zdaniem dobór jest procesem społecznym, którego efektywność zależy nie tylko od trafności stosowanych metod. Analizując metody, które w poprzednich pracach zostały pokazane jako mało trafne i mało rzetelne (np. wywiad), autorzy pokazują możliwe powody, dla których są one bardzo skuteczne. Zwracają oni również uwagę na niewymieniane w poprzednich pracach, aspekty doboru, takie jak dopasowanie człowieka do organizacji. Studium to zasługuje na szczególną uwagę również z tego względu, że zostało napisane w oparciu o oryginalne, przeprowadzone w czterech krajach europejskich, badania autorów. Przedmiotem badań były pracujące na zlecenie agencji doradztwa personalnego, a nie firmy bezpośrednio zatrudniające kandydatów do pracy.

Na zakończenie tej części przedstawiliśmy krótki raport z badań nad wykorzystaniem różnych metod doboru przez firmy polskie. Analiza wyników badań, przeprowadzonych z myślą o tej książce, uzupełnia jak sądzę, obraz, który rysuje się po zapoznaniu z poprzednimi pracami. Myślę, że

ta część książki, przedstawiająca wiele danych na temat trafności, będzie dobrym przewodnikiem dla osób, które decydują o rodzaju narzędzi wykorzystywanych w doborze i ocenie.

Ponieważ metody doboru personelu to dziedzina ciągłych badań, gdzie bez przerwy pojawiają się nieznane dotychczas możliwości, to sfera, gdzie najszybciej weryfikuje się nowe i ciekawe koncepcje psychologiczne, **część druga** tej książki została zaprojektowana z myślą o możliwości zapoznania bardziej dociekliwych czytelników z niektórymi nowościami w tej dziedzinie lub ideami mniej znanymi. Nie stanowi kompletnego przeglądu nowych koncepcji i prowadzonych badań, ale pokazuje niektóre bardziej obiecujące koncepcje oraz takie, nad którymi badania prowadzone są również w Polsce, a więc bądź już są, bądź wkrótce będą dostępne dla praktyków.

Celem pierwszej, zamieszczonej w tej części pracy jest zwrócenie uwagi na znaczenie pojęcia typ umysłu w diagnozie menedżerów. Czesław S. Nosal w pracy dotyczącej wykorzystania różnic w typach umysłu, traktowanych jako kryterium doboru i oceny zachowania menedżerów, zaproponował odejście od szczegółowych, analitycznych kryteriów na rzecz operowania dużo szerszym pojęciem typu. Autor przedstawił koncepcję C. G. Junga, która stanowi bazę teoretyczną dla rozwinięcia jego własnej typologii umysłów menedżerów. Opracowanie zostało zilustrowane przykładami narzędzi, które mogą być pomocne w badaniu typów umysłu. Koncepcja doboru typu umysłu w zależności od rodzaju organizacji czy fazy rozwoju tej organizacji jest niezwykle cenna, bowiem umożliwia dużo lepszą adaptację przyjmowanych do pracy menedżerów, lepsze wzajemne dopasowanie ludzi do charakteru wykonywanych przez nich zadań. Ponadto koncepcja ta odpowiada na postulaty zgłaszane w tej książce, a dotyczące właśnie dopasowania osoby do środowiska i sytuacji (por. np. artykuł S. Chełpy oraz T. Clarka i J. Billsberry'ego).

Kolejna praca prezentuje możliwości wykorzystania koncepcji osobowości, która w ostatnich latach zdecydowanie zdominowała większość prowadzonych na świecie badań

nad osobowością. Sławomir Jarmuż przedstawia rezultaty zastosowania koncepcji tzw. „Wielkiej Piątki” dla potrzeb doboru personelu. Koncepcja cech znajdująca wielu zwolenników, szczególnie w ramach podejścia tzw. „psychometrycznego” jest najlepiej uzasadniona wynikami badań prowadzonych właśnie w nurcie „Wielkiej Piątki”. Praca ta zasługuje na szczególną uwagę, bowiem prezentuje możliwości wykorzystania tej koncepcji na potrzeby doboru personelu. Bogaty materiał empiryczny, pochodzący głównie z przeprowadzonych metaanaliz, został przedstawiony pod kątem aplikacji modelu w praktyce doboru i oceny personelu.

Ponieważ coraz częściej, szczególnie w doborze kadr wysokiego szczebla zarządzania ocenia się skłonność do podejmowania ryzyka, Tomasz Zaleskiewicz przyjrzał się dokładnie metodom pomiaru tej skłonności. W swojej pracy prezentuje zarówno podstawy teoretyczne i różne spojrzenia na problem ryzyka, jak i typowe metody pomiaru tendencji do zachowań ryzykownych. Prezentacja tych metod może stanowić punkt wyjścia do opracowania własnych metod. Autor przedstawia różne rodzaje ryzyka i analizuje zmienne osobowościowe odpowiedzialne za skłonności do jego podejmowania. Prezentacja zagadnienia uwzględnia potrzeby osób chcących w sposób praktyczny zająć się pomiarem tej zmiennej – zarówno po to, by wyłonić osoby lubiące ryzyko, (lub też jeden określony jego rodzaj), jak i po to, by uchronić firmę przed menedżerem podejmującym decyzje o zbyt wysokim poziomie ryzyka.

Tę część zamyka praca Czesława S. Nosala poświęcona strukturze preferencji zawodowych. Opierając się w głównej mierze na koncepcji Hollanda i jego modelu heksagonalnym, autor opisuje różne grupy preferencji zawodowych kandydatów do pracy. Podejście do doboru realizowane w oparciu o model Hollanda jest jeszcze dość nietypowe, bowiem polega na dopasowaniu człowieka do środowiska pracy. Po pierwsze, bierze pod uwagę preferencje i zainteresowania kandydata zakładając *implicite*, że człowiek robiący w pracy to, co lubi będzie robił to dużo lepiej niż taki, który ma co prawda wymagane predyspozycje, ale brak mu „serca” do wykony-

wanej pracy. Założenie pojawiające się w tej koncepcji *explicite*, mówi o tym, że środowiska pracy różnią się między sobą na tyle mocno, że należy zdawać sobie sprawę (zbadać) dane środowisko, a dopiero wtedy dopasować doń człowieka o odpowiednich preferencjach. To podejście do doboru z bardzo dużymi perspektywami, choć niestety ciągle jeszcze niedoceniane.

**Część trzecia** książki odnosi się do poziomu operacyjnego doboru i jest szczególnie godna polecenia osobom, które poszukują praktycznych nowych rozwiązań o wyższych, niż tradycyjne, poziomach rzetelności i trafności. W pierwszym artykule Filip Lievens i Helga Peeters przedstawiają ciągle słabo znane w Europie testy oceny sytuacji. Metoda, choć rzadko stosowana w Polsce, charakteryzuje się wysoką trafnością prognostyczną, jest stosunkowo tania i mniej czasochłonna od ośrodków oceny.

Jeszcze prostszym narzędziem pozwalającym podwyższyć trafność najbardziej chyba tradycyjnej i najczęściej stosowanej metody doboru – wywiadu – jest wywiad epizodyczny. Opierając się na wynikach badań nad pamięcią, Dominika Kukiełka-Pucher, Małgorzata Kossowska i Beata Baran pokazują w jaki sposób udoskonalić prowadzenie wywiadu. Przedstawione narzędzie można wykorzystać wręcz „od zaraz”.

Trzecia praca zamieszczona w tej części, autorstwa Filipa Lievensa, traktuje o znanej, uznanej i jednej z najrzetelniejszych metod doboru – o tzw. ośrodkach oceny (*assessment centres*). Brak popularności metody w naszym kraju wynika nie tylko z faktu, że jest to metoda kosztowna. Główną przyczyną, jak sądzę, jest brak wiedzy i umiejętności w jej stosowaniu. Lievens przedstawił temat wyczerpująco i zanalizował kontrowersje, jakie powstają wokół metody. Niezwykle cenne są te fragmenty pracy, które ukazują w jaki sposób poprawić pracę ośrodków oceny, aby uzyskiwać lepsze rezultaty.

Kolejny artykuł powstał w odpowiedzi na liczne pytania, z którymi spotykam się od dawna w swojej działalności praktycznej. Jak mierzyć uczciwość? Czy to w ogóle możli-

we? Pierwsza część artykułu przedstawia możliwości pomiaru metodami typu „papier i ołówek”, związane z tym kontrowersje i wątpliwości. W drugiej części przedstawiłem wskazówki, które można wykorzystać podczas spotkań z kandydatami. Choć przegląd badań poświęconych badaniu uczciwości nie napawa wielkim optymizmem, to jednak badania takie mają sens i można metody doboru w tym zakresie doskonalić.

Kontynuacją poprzedniego artykułu jest praca napisana przez praktyka – doświadczonego operatora wariografu, Jacka Bieńkuńskiego, który do pomiaru uczciwości wykorzystuje to bardzo kontrowersyjne urządzenie. Właśnie ze względu na owe kontrowersje, narosłe wokół niego nieporozumienia i legendy zdecydowałem włączyć ten tekst do zbioru, aby przybliżyć Czytelnikowi problematykę pomiaru uczciwości z wykorzystaniem wariografu.

Tę najobszerniejszą część książki zamyka artykuł relacjonujący właściwości oraz procedurę powstawania Kwestionariusza Zainteresowań Zawodowych. Beata Bajcar, Anna Borkowska, Agnieszka Czerw i Agata Gąsiorowska w swojej pracy wyszły od założeń Hollanda, ale narzędzie, które powstało jest autorskie, dostosowane do warunków polskich, a jego celem jest zastąpienie dotychczas stosowanych kwestionariuszy opartych na modelu Hollanda. Jest on przeznaczony głównie dla potrzeb doradztwa zawodowego, ale w moim przekonaniu, uwzględnienie zbadania zainteresowań kandydatów do pracy i dopasowanie ich preferencji do środowiska pracy jest ze wszech miar korzystne dla organizacji prowadzącej dobór.

**Część czwarta** książki została poświęcona społecznym aspektom doboru. Warto bowiem na proces ten spojrzeć oczami psychologa społecznego, jako na interakcję społeczną. W pierwszym artykule starałem się pokazać możliwe błędy, jakie pojawiają się przy ocenie ludzi w zależności od stosowanych metod. Praca ta stanowi poniekąd uzupełnienie pierwszej części książki, gdyż pokazuje przyczyny obniżenia trafności niektórych metod. Uwzględnienie wskazówek, jakie płyną z analizy, może podwyższyć współczynniki traf-

ności i rzetelności stosowanych technik. Artykuł wskazuje także – podobnie jak niektóre inne prace zamieszczone w tej książce (np. T. Clarka i J. Billsberry’ego) – na znaczenie pierwszego kontaktu, jaki ma miejsce w czasie doboru, dla późniejszego funkcjonowania kandydatów, którzy stali się pracownikami. Zamieszczone na końcu opracowania wskazówki praktyczne – zarówno dla osób zajmujących się doбором, jak i dla kandydatów poszukujących pracy – zostały przygotowane raczej z myślą o trafnym doborze pracy przez kandydata i kandydata do pracy niż jako przepis na „wmanipulowanie przeciwnika”.

Druga praca zamieszczona w tej części napisana została przez trzech – Amerykanów – specjalistów z dziedziny autoprezentacji. Stephen B. Knouse, Robert A. Giacalone i Paul Rosenfeld przedstawiają w bardzo przystępny sposób bogactwo technik autoprezentacyjnych, a następnie, korzystając z bogatego materiału empirycznego, omawiają te techniki w kontekście doboru personelu. Szczególnie dużo uwagi poświęcają tzw. listom motywacyjnym i życiorysom, które decydują o pierwszym wrażeniu. Co ciekawe, autorzy ci odważnie podejmują dyskusję nad problemem dotyczącym etycznych aspektów stosowania technik autoprezentacyjnych. Przed osobami zainteresowanymi tą problematyką od strony badawczej kreślą perspektywę dalszych badań, a praktykom udzielają wielu cennych wskazówek.

Czy „piękne jest dobre?”, to pytanie, które postawił w swojej pracy Sławomir Jarmuż. Jest to szczegółowe opracowanie jednego z tych efektów, o których wspominają dwa wcześniejsze artykuły, a który, pomimo swojej oczywistości, wpływa tak mocno na oceny dokonywane podczas doboru. Poza analizą sytuacji, w których efekt występuje i relacją wyników badań, autor pokazuje również, jak przed owym efektem się ustrzec.

Zupełnie odmienne spojrzenie od trzech wcześniejszych prac, których autorami są psychologowie społeczni, proponuje ostatnia w tej części praca. Dla Jarosława Rubina, specjalisty w zakresie zarządzania, proces zmiany jest taką sytuacją społeczną, która wymaga przewartościowania sposobów my-

ślenia o personelu i procesach doboru. Przestrzega przed niebezpieczeństwami, jakie zmiana niesie ze sobą, a także stawia szereg pytań, na które zarządzający personelem muszą sobie odpowiedzieć, aby tych niebezpieczeństw uniknąć.

Ostatnia, **piąta część** książki porusza zagadnienia metodologiczne związane z doбором i oceną personelu. Stanisław Chępa przedstawił dwa najbardziej typowe podejścia do problemu opracowania miar kryteriów selekcji. Jego praca pokazująca cechy i zalety modeli teoretycznego i empirycznego, ilustrowana przykładami, jest nie tylko spojrzeniem na problem oczami teoretyka, ale może jednocześnie stanowić przewodnik dla praktyków w konstruowaniu własnych modeli dla potrzeb przedsiębiorstw, w których pracują.

Jerzy Brzeziński – niewątpliwy autorytet w dziedzinie metodologii badań psychologicznych, w kolejnym artykule pokazuje warunki, jakim powinien odpowiadać dobry test psychologiczny i przedstawia podstawową, ale zarazem rzetelną wiedzę z zakresu teorii testów. Rekomenduję ten tekst przede wszystkim praktykom bez wykształcenia psychologicznego, którzy sami stosują testy o podejrzanym pochodzeniu lub korzystają z usług psychologów. Warto przyłożyć te podstawowe standardy do metod, które stosują psychologowie praktycy i żądać od nich rzetelnych narzędzi. Psychologom praca ta może przydać się dla odświeżenia wiedzy i weryfikacji metod, z których korzystają na co dzień. Szczególnie gorąco polecam wszystkim zajmującym się doбором część poświęconą etycznym aspektom stosowania testów psychologicznych. Często się bowiem zdarza, że rzetelne metody stosowane są w sposób, który łamie podstawowe prawa osoby testowanej. Jerzy Brzeziński przypomina o tych prawach, co jest szczególnie ważne w komercyjnej działalności związanej z doбором i oceną personelu.

*Niebezpieczeństwa psychometrii* to empiryczna analiza konsekwencji stosowania metod, które nie spełniają standardów opisanych w poprzednim artykule. Dominique Martin przedstawia bardzo szczegółowo (statystycznie) problem wykorzystania nierzetelnej, stworzonej bez dbałości

o parametry psychometryczne metody doboru. Jakkolwiek zaawansowane analizy statystyczne są ciekawe dla specjalistów, to jednak mogą odstraszyć laików w tej dziedzinie. Mimo to tekst ten jest wystarczająco przekonujący, nawet bez zagłębiania się w detale, by warto było go polecić wszystkim tym, którzy stosują metody stworzone „domowymi” sposobami. W tym miejscu skieruję Czytelnika raz jeszcze do części trzeciej, w której Beata Bajcar, Anna Borkowska, Agnieszka Czerw i Agata Gąsiorowska zaprezentowały opracowanie Kwestionariusza Zainteresowań Zawodowych. Ich opracowanie znalazło się w tamtej części jako nowa, ciekawa metoda doboru. Równie dobrze mógłby on zostać zaprezentowany jako uzupełnienie tej części książki, pokazuje bowiem w sposób wzorcowy, jak należy konstruować metody pomiaru. Dbałość o szczegóły podczas konstruowania kwestionariusza oraz wyczerpująca analiza statystyczna uzyskanych wyników dały w rezultacie narzędzie, będące przeciwieństwem tego, które było przedmiotem analizy Martina.

Swoistą klamrą zapina książkę artykuł Stanisława Chełpy i Tomasza Kawki. Jest to unikatowa praca na temat możliwości zweryfikowania wysiłków podejmowanych w zakresie doboru personelu. Autorzy przedstawiają dwa modele badania użyteczności stosowanej procedury doboru. Nieco upraszczając można powiedzieć, że pierwszy z nich pozwala – nawet laikowi – w prosty sposób sprawdzić, czy stosowane metody dają coś więcej ponad zwykłą przypadkowość. Model drugi natomiast, nieco bardziej wyrafinowany, pozwala wyliczyć użyteczność stosowanej metody w dobrze nam znanych jednostkach miary – w złotych. Artykuł ten przedstawia zatem narzędzia, za pomocą których możemy sprawdzić nawet i to, czy treści przedstawione w tej książce i zastosowane w praktyce doboru dadzą nam wymierne korzyści.

Do kogo adresowana jest ta książka? Przede wszystkim nie powinni jej czytać ludzie, którzy poszukują gotowych i szybkich rozwiązań w zakresie zarządzania personelem. Nie znajdą tutaj recept w rodzaju „dobór personelu w weekend”. Nie powinni jej też czytać ci, którzy szukają gotowego

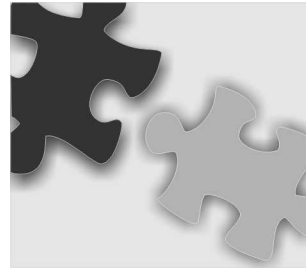
algorytmu doboru personelu. Czytelników, którzy z taką nadzieją sięgają po tę książkę chciałbym od razu odesłać do innych pozycji, albo – co wydaje się dużo lepszym rozwiązaniem – do konsultantów zajmujących się zarządzaniem personelem. Obawiam się, że gotowych algorytmów doboru po prostu nie ma. Ta książka jest raczej świadectwem tego, jak trudny i złożony jest to proces. Chciałbym zatem, aby stała się ona narzędziem dla osób, które na co dzień zajmują się doбором lub oceną ludzi. Adresuję ją do tych wszystkich, którzy będąc świadkami złożoności problemu nie lękają się go zgłębiać. Ponieważ zdaję sobie sprawę, że wśród specjalistów zajmujących się doбором jest wiele osób, które mają duże doświadczenie, często są psychologami, czasami socjologami, absolwentami wydziałów zarządzania, dobierając teksty do tego tomu starałem się wykraczać poza wiedzę podstawową. W książce można zatem znaleźć opracowania szczegółowe, dla których pełnego zrozumienia niezbędna jest podstawowa wiedza statystyczna. Z drugiej strony, starałem się, aby prezentowane teksty nie „odstraszały” Czytelnika, który dopiero rozpoczyna zgłębianie trudnej sztuki oceny innych ludzi. Ponieważ pierwsze wydanie tej książki spotkało się z przychylnym przyjęciem wśród osób prowadzących zajęcia akademickie, jak również wśród studentów, zapraszam do jej lektury studentów psychologii, zarządzania oraz wszystkich tych, którzy interesują się problematyką doboru. Myślę także, że może ona pomóc osobom, które w świadomy sposób planują swoją karierę i poszukując pracy chcą się lepiej poruszać w instrumentarium doboru.

Być może wielu Czytelnikom po lekturze tej książki problematyka doboru wyda się jaśniejsza, bardziej klarowna. Dla wielu jednak problem stanie się z pewnością dużo bardziej zawiły niż sądzili rozpoczynając studia w tej dziedzinie. Tym drugim chciałbym zadedykować słowa Paula Andersona: „Nigdy nie widziałem problemu, choćby nie wiedzieć jak zawiłego, który nie stałby się jeszcze bardziej zawiły, gdy się do niego solidnie zabierzemy”.

Tomasz Witkowski

Taszów, styczeń, 2007 rok

# **CZĘŚĆ I**



## **WYKORZYSTANIE METOD DOBORU**



Ivan T. Robertson, Peter J. Makin

## METODY SELEKCJI I ICH WYKORZYSTANIE<sup>1</sup>

Okres recesji prócz wielu zjawisk negatywnych niesie z sobą również szereg nowych możliwości. Wydawałoby się, że w czasach, gdy przedsiębiorstwa zajmują się głównie redukcją liczby zatrudnionych, dobór i selekcja nowych pracowników zejdzie na odległy plan. Okazuje się jednak, że nawet wtedy, gdy zaczyna dominować polityka ostrych cięć i oszczędności, nie zanika potrzeba rekrutacji, a co więcej, te właśnie oszczędności wymuszają na pracodawcach stosowanie takich metod doboru, które zagwarantują wybór rzeczywiście odpowiedniego kandydata.

Wysoki poziom bezrobocia jest oczywiście zjawiskiem dla nas wszystkich niepożądanym, lecz z punktu widzenia selekcji personelu, istnieje także zaleta takiej sytuacji. Mimo, że w wielu dziedzinach wciąż bezskutecznie poszukuje się specjalistów, to generalnie w czasie recesji można pozwolić sobie na wybór pracownika ze znacznie większej „puli” podobnie wykształconych i wykwalifikowanych kandydatów. Dla przyszłego pracownika rodzi to określone ważne implikacje.

Efektywność i skuteczność każdej z metod selekcji personelu zależy od wielu czynników a ich wprowadzenie do odpowiednich równań daje możliwość obliczenia oszczędności na kosztach każdej z metod selekcji. I choć dokładna forma takiego równania nie jest przedmiotem naszych zainteresowań, to słuszność doboru instrumentów selekcji oraz

---

<sup>1</sup> Artykuł ukazał się po raz pierwszy w: „Recruitment, Selection and Retention”, Vol. 2, 1, 1993, s. 3-10. Przetłumaczono i opublikowano za zgodą właściciela praw autorskich, którym jest MCB University Press (*przyp. red.*).

wskaźnik selekcji (tj. proporcja liczby odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do liczby przyjętych do pracy) stanowią dwa najbardziej istotne elementy wpływające na kształt obliczeń. Wzrost wartości któregoś z wymienionych czynników (lub obu) podnosi skuteczność praktycznie każdego systemu doboru kadr.

Wzrost wskaźnika selekcji, następującego w czasach dużego bezrobocia oznacza, że przedsiębiorstwo może wybierać spośród wielu procedur doboru personelu. Wybór ten można najlepiej zilustrować na podstawie analizy dwóch wariantów wynikających z odmiennego stosunku do tego samego zagadnienia. Z jednej strony np. przedsiębiorstwo może zdecydować się na utrzymanie dotychczasowej metody stosując gorzej dobrane, a zatem zazwyczaj tańsze metody doboru. Utrzymanie dotychczasowej skuteczności jest możliwe dzięki dostępowi do szerszego grona odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów. Z drugiej strony natomiast, firmy mogą optować za wykorzystaniem lepszych, ale za to często droższych metod, dzięki którym podniesie się ogólna skuteczność obecnie stosowanego systemu. W takich sytuacjach, oczywiście, rodzą się trudne pytania:

- Jakie techniki doboru są względnie tanie, ale jednocześnie trafne i właściwe?
- Jakie techniki dają możliwość poprawy efektywności obecnie stosowanego systemu?

Żeby na nie odpowiedzieć, musimy zaprezentować wady i zalety obecnie stosowanych metod i technik selekcji, ich trafność oraz popularność wśród pracodawców.

## 1. TECHNIKI DOBORU

### 1. 1. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna jest obecnie tak powszechnie stosowaną techniką doboru, iż nie wymaga gruntownej prezentacji. Niezwykle rzadko zdajemy sobie jednak sprawę z istniejącej różnorodności rodzajów rozmów kwalifikacyjnych.

Najbardziej istotne różnice dotyczą liczby osób prowadzących rozmowę. Bo chociaż rozmowy prowadzone tylko przez jedną osobę nie należą do rzadkości, najczęściej potencjalny kandydat napotyka zespół kwalifikujący. Gdy zespół taki liczy trzy osoby, zazwyczaj mówimy o „panelowej rozmowie kwalifikacyjnej”.

Innym kryterium klasyfikacji rozmowy kwalifikacyjnej jest jej organizacja i typ zadawanych pytań. Rozmowy kwalifikacyjne mogą być utrzymane w formie swobodnej wymiany zdań lub dyskusji, ale spotykamy też bardziej sformalizowany ich typ, kiedy każdy z kandydatów otrzymuje ten sam lub prawie taki sam zestaw pytań, a sformułowane pytania mogą słabiej lub silniej odwoływać się do zakresu przyszłych obowiązków na danym stanowisku. Ogólnie rzecz ujmując, im bardziej konkretne pytania zadawane są kandydatom, tym bardziej sformalizowany charakter ma rozmowa.

### **1. 2. Referencje**

Referencje zazwyczaj uzyskuje się od aktualnego lub poprzedniego pracodawcy, najczęściej w ostatniej fazie procesu doboru personelu. Informacje, jakie interesują przyszłego pracodawcę mogą być natury bardzo ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy. Pod pewnymi względami przypominają one informacje uzyskiwane dzięki testom psychometrycznym (zob. poniżej). W prośbach o referencje dość często zamieszcza się pytania o zdolności intelektualne kandydata i jego cechy charakteru. Ponadto, oczekuje się w nich opinii na temat postawy pracownika wobec obowiązków a także o jego stosunek do kolegów z pracy oraz dane dotyczące absencji.

### **1. 3. Testy psychometryczne**

Nawet, jeśli osoby bezpośrednio zajmujące się rekrutacją w firmach nie stosują tej metody, to na pewno znają ją z wielu dostępnych źródeł. Testy psychometryczne obejmują testy zdolności poznawczych (takich jak ogólny poziom inteligencji, zdolności słowne i testy zdolności matematycznych) oraz metody badania osobowości. Podstawową cechą testów psychometrycznych jest wysoki stopień ich

standaryzacji, tzn. że każdemu z kandydatów zadaje się dokładnie te same pytania w dokładnie takich samych warunkach (np. przy ograniczeniu czasowym), zaś do oceny kandydatów stosuje się dokładnie te same kryteria (porównajmy ten sposób oceny z rozmową kwalifikacyjną).

#### **1. 4. Bio-dane**

Bio-dane to stosunkowo nowa metoda doboru personelu. Swą formą przypomina kwestionariusz, zawierający pytania dotyczące danych biograficznych kandydata (stąd nazwa metody). Niektóre zbiory bio-danych składają się z wielu pytań (ponad 150). Pytania dotyczą nie tylko sfer zawodowych, lecz także preferencji i predyspozycji wiążących się z różnymi stanowiskami pracy.

Nie powinno się mylić formularza podania z arkuszem bio-danych, nawet jeśli niektóre z pytań pokrywają się. Pytania w arkuszu bio-danych są starannie konstruowane. Zazwyczaj są one bardzo dokładnie i precyzyjnie dobrane a kandydat wybiera odpowiedź z kilku możliwości. Następnie odpowiedzi są oceniane w sposób podobny do pytań zawartych w testach psychometrycznych. I – podobnie jak w przypadku testów – główny nacisk kładzie się na standaryzację.

#### **1. 5. Testy praktyczne (*work – sample tests*)**

Tego rodzaju testy wykorzystują rzeczywiste zadania z którymi kandydat może zetknąć się w pracy (są to np. dokumenty, które należy rozpatrzyć w danym dniu lub list do napisania wymagający odpowiednich umiejętności od sekretarki). Kandydat otrzymuje instrukcje a następnie odpowiednią ilość czasu na wykonanie określonego zadania praktycznego.

#### **1. 6. Analiza grafologiczna**

Próbka pisma kandydata zostaje poddana analizie, w trakcie której bada się specyficzne cechy charakteru pisma (np. pismo pochyle, kształt liter). Oczywiście jest, że wymagana jest próbka naturalnego charakteru pisma o odpowiedniej długości.

### 1. 7. Ośrodki oceny (*assessment centres*)<sup>2</sup>

Ta procedura to połączenie kilku wcześniej wymienionych technik (np. testów psychometrycznych, rozmowy kwalifikacyjnej i testów praktycznych). Najczęściej kandydaci pracują w grupach a ich zadania mają charakter interaktywny (np. ćwiczenia symulacyjne, wymagające podejmowania decyzji).

## 2. WYKORZYSTANIE METOD SELEKCJI

W Wielkiej Brytanii przeprowadzono szereg badań dotyczących zastosowania wymienionych powyżej technik doboru personelu (zob. Shackleton, Newell, 1991).

Smith i Abrahamsen (1992, zob. tabela 1) są autorami najbardziej chyba wyczerpującego zestawienia i porównania wyników badań przeprowadzonych w sześciu krajach europejskich. Uzyskane dane dowodzą istnienia licznych podobieństw, ale także znaczących różnic w traktowaniu kwestii rekrutacji.

Najistotniejszy wniosek z tych badań to fakt, że w większości krajów najczęściej stosowaną metodą doboru są rozmowy kwalifikacyjne, podczas gdy testy praktyczne, ośrodki oceny i bio-dane są wykorzystywane znacznie rzadziej.

Z grupy krajów badanych dwa kraje szczególnie zaznaczają swoją odmienność w kwestii użycia poszczególnych technik. W Wielkiej Brytanii znacznie częściej niż w pozostałych krajach polega się na referencjach, zaś we Francji – na analizie grafologicznej.

Aby odpowiedzieć na pytanie o stopień wykorzystania każdej z tych metod, koniecznym wydaje się również przedstawienie poziomu ich rzetelności i trafności.

Jednym z głównych osiągnięć w dziedzinie doboru personelu jakie przyniosły lata 80-te XX wieku było opracowanie procedur (metaanaliz), umożliwiających ilościowe zestawie-

---

<sup>2</sup> W Polsce przyjęło się używanie oryginalnej nazwy – *assessment centres*, dlatego też w tekście będziemy stosować zarówno tłumaczenie jak i wersję oryginalną (*przyp. red.*).

nie wyników wielu niezależnie przeprowadzonych badań nad rzetelnością i trafnością owych metod (Hunter, Schmidt, 1990). Statystyczne procedury metaanalizy obejmują metody określenia procentu błędu w wynikach poddanych analizie, a co za tym idzie, dokładniejsze o wyznaczenie prawdopodobnych górnych i dolnych granic rzetelności danej metody.

Tab. 1. Zestawienie i porównanie wyników badań przeprowadzonych w sześciu krajach europejskich.

Metoda selekcji	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Izrael	Norwegia	Holandia	Razem
Rozmowa kwalifikacyjna	92	97	95	84	93	93	93
Referencje	74	39	23	30		49	43
Test kognitywny	11	33	21		25	21	22
Test osobowy	13	38	6		16		18
Analiza grafologiczna	3	52	2	2		4	13
Testy praktyczne	18	16	13		13	5	13
Ośrodki oceny	14	8	10	3	10		8
Bio-dane	4	1	8	1	8		4
Astrologia	0	6		1			2

Techniki metaanalizy znalazły zastosowanie w badaniach nad rzetelnością wszystkich głównych metod selekcji personelu, zaś w tabeli 2 przedstawiamy uproszczone zestawienie wyników dociekań metaanalizy w tej właśnie kwestii.

Tab. 2. Podsumowanie studiów metaanalizy.

Metoda selekcji	Wyniki
Testy praktyczne	} Dobrze
Testy zdolności	
Ośrodki oceny	
Testy kognitywne	
Bio-dane	
Rozmowy kwalifikacyjne	Dobre lub słabe w zależności od typu rozmowy kwalifikacyjnej
Ocena osobowa	Średnie
Referencje	Słabe
Grafologia	Zerowe

### 2. 1. Rozmowy kwalifikacyjne

Rozmowa kwalifikacyjna nie może w żaden sposób stanowić jedynej formy selekcji osób. Z dostępnych badań wynika, że sformalizowane rozmowy kwalifikacyjne, zawierające pytania powiązane z pracą są znacznie lepszym predyktorem przyszłych zachowań pracownika niż procedury oparte na swobodnej wymianie zdań. Dowody na potwierdzenie tej tezy można znaleźć w kilku różnych metaanalizach (Wiesner, Cronshaw, 1988). Zaletami zadawania wcześniej przygotowanych i powiązanych z pracą pytań, jest wyeliminowanie pytań nieistotnych, zminimalizowa-

nie ryzyka uprzedzeń oraz wyróżniania poszczególnych kandydatów, jakkolwiek przychodzi to dosyć trudno. Gdy rozmowa ma charakter sformalizowany i ściśle określone ramy, prowadzący selekcję muszą siłą rzeczy zwracać większą uwagę na te informacje, które bezpośrednio wiążą się z przyszłym stanowiskiem kandydata.

Sytuacyjna rozmowa kwalifikacyjna, opracowana przez Latham'a i jego współpracowników stanowi dobry przykład sformalizowanej, powiązanej z pracą metody selekcji kandydatów. Rozpoczyna się ona od dokładnej analizy stanowiska a następnie, przy pomocy ekspertów, określa się możliwe najbardziej krytyczne sytuacje – zarówno te najbardziej korzystne jak i niekorzystne. Na tym etapie dość często korzysta się z badań nad wydarzeniami o krytycznym znaczeniu (Flanagan, 1954). Ekspertci opracowują również zestaw prawdopodobnych rzeczywistych zachowań w każdej kluczowej sytuacji. Te przykłady będą następnie stanowiły punkt odniesienia podczas oceny odpowiedzi kandydatów. Ogólna forma sytuacyjnej rozmowy kwalifikacyjnej obejmuje następujące fazy:

- Analizę stanowiska w celu określenia kluczowych sytuacji krytycznych.
- Przygotowanie symulacji prawdopodobnych zachowań w każdej z sytuacji, co ma stanowić później punkt odniesienia.
- Wykorzystanie informacji zebranych na pierwszych dwóch etapach w celu opracowania odpowiednich zestawów pytań oraz odpowiedzi.
- Szkolenie osób, które będą prowadzić rozmowę kwalifikacyjną – poprawienie umiejętności obserwacyjnych, kontaktów interpersonalnych oraz zdolności oceny na podstawie podanych pytań. Przeprowadzenie rozmów (jednocześnie!) wszystkich kandydatów (w formie ustnej lub pisemnej). Najczęściej w rozmowie wykorzystuje się ok. dwunastu pytań, które mogą być uprzednio wybrane z większej ich puli.

Poniżej prezentujemy przykładowe pytania oraz odpowiedzi zaczerpnięte z badań przytaczanych przez Robertso-

na i in., (1990). W ostatnich latach sytuacyjne rozmowy kwalifikacyjne stały się rzeczywiście najbardziej popularną formą selekcji; cechuje je również wysoka ocena w odniesieniu do ich trafności (por. Weekley, Gier, 1987).

**Przykładowa sytuacyjna rozmowa kwalifikacyjna** wraz z ocenami (niską, średnią i wysoką), przeprowadzona w celu zbadania umiejętności adaptacyjnych (elastyczności) kandydata:

Dwóch młodych pracowników w wieku powyżej dwudziestu lat zwróciło się do firmy z prośbą o fundusze na rozpoczęcie nowej działalności gospodarczej – produkcji i sprzedaży wyposażenia, które umożliwi użytkownikom komputerów osobistych z łatwością dostosować gry do różnych modeli komputerów. Obaj są utalentowani i pełni entuzjazmu, ale szczerze wyznają, że nie mają żadnego doświadczenia w produkcji ani sprzedaży. Jakiej byś im udzielił rady?

#### Skala punktów

niska	<b>Radzisz im:</b> Idźcie do kogoś innego (np. księgowego, po informacje na temat wolnej gotówki). Mówisz im, by nie brali się za to przedsięwzięcie, bo jest ono zbyt ryzykowne, brak rynku, itd.
średnia	<b>Udzielasz informacji:</b> Radzisz, by zatrudnili osobę, która może się znać na prowadzeniu firmy o takim profilu działalności. Mówisz, że księgowy opracuje im kosztorys. Umawiasz ich na spotkanie z ekspertami pracującymi w firmie. Prosisz, by udzielili ci więcej informacji, gdy już szczegółowo przemyślą swoją propozycję.
wysoka	Mówisz, że firmie bardzo się podoba ich pomysł i chcesz nawiązać współpracę.

Pytasz ich o aspekty prawne tłumaczenia gier i o ewentualny prototyp.

Radzisz, by się skontaktowali z Urzędem Patentowym.

Opiniujesz, że ich propozycja działalności dotyczy bardzo obiecująco rozwijającego się rynku zapotrzebowań konsumenckich.

**Zbierasz informacje i polecasz pomysł:** w Ministerstwie Przemysłu, nowym firmom, oferujesz dostępne ci informacje i możliwości.

## 2. 2. Testy psychometryczne

Testy psychometryczne, wykorzystywane do selekcji personelu można podzielić na dwie kategorie: testy kognitywne (tj. testy badające ogólną inteligencję, wyobraźnię przestrzenną i zdolności matematyczne) oraz testy badające osobowość, takie jak np. 16 – *czynnikowy Kwestionariusz Osobowości* – 16PF (Cattell i in., 1970)<sup>3</sup> lub *Occupational Personality Questionnaire* – OPQ (Saville, Holdsworth, 1984). Testy osobowościowe, których zadanie polega na wyborze i ocenie kandydatów, zazwyczaj opierają się na jakimś modelu osobowości. Przez ponad dwadzieścia lat uważano, że testy osobowościowe zawodzą jako prognoza przyszłego zachowania pracownika w rzeczywistych warunkach. Pogląd taki odzwierciedla pozycja testów (tabela 2). Jednak w ciągu ostatnich lat obserwuje się zwiastuny rewizji tych poglądów, dzięki czemu testy mogą wreszcie zająć poczesne miejsce wśród innych metod doboru personelu. Niektórzy autorzy (np. Adler, Weiss, 1988) starają się dowieść, że osobowość stanowi istotny czynnik determinujący zachowanie człowieka w pracy. Ponadto pojawiają się nowe badania, według których profil osobowości może stanowić użyteczny wskaźnik przyszłej postawy pracowni-

---

<sup>3</sup> Polska wersja tego kwestionariusza została opisana w: M. Nowakowska, *Polska adaptacja 16 – czynnikowego Kwestionariusza Osobowości R. B. Cattella*, „Psychologia Wychowawcza”, 13, 1970, s. 478-500 (przyp. red.).

ka. Dane uzyskane w wyniku przeprowadzonych metaanaliz (Barrick, Mount, 1991; Tett i in., 1991) zaowocowały opracowaniem współczynników trafności i rzetelności dla inwentarzy osobowości. Spełniają one kryteria istotności statystycznej, choć nie inspirują do dalszych badań.

Testy psychologiczne charakteryzują się kilkoma wyjątkowymi cechami, które odróżniają je od innych danych i wyjaśniają, dlaczego niektórzy kierownicy ds. personelu są nimi tak zachwyceni. Jedną z tych cech jest fakt, iż profile osobowości (np. 16PF lub OPQ) mogą znaleźć zastosowanie w odniesieniu do wielu stanowisk pracy i okazują się przy tym niezwykle skuteczne. Co ciekawe, osoby zajmujące się w firmach dobozem, preferują wyniki kandydatów przeciętne, mieszczące się pośrodku skali, nie zaś ekstremalne.

W odróżnieniu od testów osobowości, testy zdolności poznawczych charakteryzują się bardzo wysokim stopniem rzetelności w wielu dziedzinach zawodowych. Choć wyniki niezależnie przeprowadzonych badań nie są tu absolutnie zgodne (m. in. z uwagi na poprawki dotyczące statystyk, nanoszone przez różnych autorów), metaanalizy badające niezawodność testów poznawczych (np. Hunter i Hunter, 1984) zgodnie wykazują wysoki stopień niezawodności w odniesieniu do takich cech, jak ogólne zdolności umysłowe, czy też ogólny poziom inteligencji. Jeszcze bardziej istotny jest tutaj argument wysunięty po raz pierwszy w ważnym i opiniotwórczym artykule opublikowanym przez Schmidta i jego współpracowników (Schmidt i in., 1981). Zebrałi oni dane dotyczące rzetelności testów w odniesieniu do pięciu różnych specjalności zawodowych i wykazali, że rzetelność pozornie odmiennych rodzajów testów zdolności (np. werbalnych, percepcyjnych, ilościowych) nie odbiegała w znaczący sposób od wyników uzyskiwanych w tych właśnie, tak odmiennych, specjalnościach zawodowych. Schmidt i inni (1981) wykorzystali te dane po to, by zasugerować, że testy kognitywne w taki sam sposób sprawdzają się w różnych zawodach. Choć sami zwolennicy stosowania testów powstrzymywali się dotąd od tak radykalnych opinii, nieco przesadzona forma powyższej tezy zdaje się sugerować, że

wszystkie testy zdolności poznawczych mogą być równie niezawodne we wszystkich branżach, a nieco upraszczając, że testy ogólnych zdolności umysłowych mogą mieć zastosowanie w odniesieniu do wszystkich stanowisk pracy.

### **2. 3. Testy praktyczne (*work – sample tests*)**

Testy praktyczne są przykładem alternatywnego, w porównaniu z testami psychometrycznymi, podejścia do selekcji personelu. Możemy wyróżnić dwie podstawowe ich formy. Po pierwsze, zadania zlecane doświadczonym kandydatom. Przykładem mogą być tutaj testy maszynopisania i testy sprawdzające, jak kandydat poradzi sobie ze wszystkimi dokumentami z danego dnia. Tego rodzaju testy zazwyczaj osiągają dość wysokie oceny jeśli chodzi o ich rzetelność i trafność (zob. Hunter i Hunter, 1984; Robertson i Kandola, 1982; Muchinsky, 1986). Inny rodzaj testów praktycznych, sprawdzających przydatność do zawodu został opracowany przez Sylwię Downs i nadaje się dla kandydatów, którzy nie posiadają jeszcze dostatecznych umiejętności, koniecznych na określonym stanowisku pracy. Rola takich testów opiera się na sprawdzeniu, czy kandydat będzie w stanie nabyć odpowiednie umiejętności podczas przyszłego szkolenia. Testy sprawdzające przydatność do zawodu zostały opracowane dla potrzeb kilku specjalności i również wykazują się dobrymi ocenami pod względem rzetelności (Robertson i Downs, 1989).

Niejakim problemem, wiążącym się z testami praktycznymi jest fakt, iż trafność wyboru kandydata potwierdza się dopiero po jakimś czasie. Innymi słowy, im dłuższy okres wymagany jest do sprawdzenia trafności testu, tym niższy jej współczynnik. Takie osłabienie trafności może mieć swoje źródło w fakcie, iż testy przydatności do zawodu, jak wszystkie testy praktyczne, są ściśle powiązane z konkretnymi zadaniami na danym stanowisku. W miarę upływu czasu wyniki powiązane ściśle z zadaniem przestają mieć aż tak wielkie znaczenie.

Innym, dość istotnym zagadnieniem, wiążącym się z praktycznymi testami przydatności do zawodu, jest ich

kosztowność i czasochłonność. W związku z tym można by się zastanowić, co takiego mierzą te testy, czego nie można zbadać za pomocą testów zdolności kognitywnych (Robertson i Downs, 1989). Aby sprawdzić, w jakich sferach oba rodzaje testów można stosować zamiennie, należałoby przeprowadzić dalsze wnikliwe badania.

#### **2. 4. Ośrodki oceny (*assessment centres*)**

Na przestrzeni kilku ostatnich lat ośrodki oceny wydają się zyskiwać na popularności. Oprócz tego, że wykorzystuje się je do wyboru kandydatów z zewnątrz na stanowisko oferowane przez firmę, to często przedsiębiorstwa korzystają z proponowanych przez nie testów do oceny i awansu własnych pracowników. Trafność i rzetelność ośrodków oceny plasuje je na dość wysokiej pozycji (Gaugler i in., 1987).

#### **2. 5. Bio-dane**

Korzystanie z danych biograficznych jako procedury doboru kadr jest zagadnieniem interesującym, choć zarazem nieco kontrowersyjnym. Podobnie, jak kilka innych metod doboru omawianych w niniejszym artykule, bio-dane charakteryzują się kilkoma wyjątkowymi cechami, wyróżniającymi je spośród innych technik. Podstawowe zasady zbierania bio-danych to zidentyfikowanie korelacji pomiędzy poszczególnymi danymi biograficznymi a odpowiednimi kryteriami (np. wynikami pracy, absencją). Korelacje te ustalane są empirycznie poprzez przeprowadzenie badań trafności, w trakcie których wynik każdego kandydata jest porównywany z kryterium (zazwyczaj obecnym poziomem pracy każdego z zatrudnionych).

Następnie pytania dotyczące tych danych, które stanowią predyktory poziomu pracy, są umieszczane w kwestionariuszu wypełnianym potem przez kandydatów. Na podstawie wyników badań empirycznych, trafność poszczególnych bio-danych może ulec zmianie wraz z upływem czasu i dlatego należałoby co jakiś czas je korygować. Zarówno Muchinsky (1986), jak i Drakely (1989) zalecają przeprowadzenie korekty co trzy lata, a w najgorszym razie

– co pięć lat. Większość problemów pojawiających się podczas stosowania bio-danych wynika z bezkrytycznego stosowania empirycznie wybranych pytań i zagadnień. Innymi słowy, w licznych badaniach wykorzystujących bio-dane, jeśli identyfikowano zagadnienie, które następnie dawało się powiązać z kryterium, nie wnikało, dlaczego właśnie te informacje okazywały się najlepsze.<sup>4</sup>

Pamiętając o tych problemach, należy podchodzić do bio-danych w sposób racjonalny. Jest to zgodne z sugestiami niektórych autorów (np. Owens i Schoenfeld, 1979), którzy starają się opracować teoretyczne uzasadnienie dla trafności prognozy bio-danych. Przyjmując racjonalne podejście, musimy jasno określić hipotezy w odniesieniu do konkretnych cech koniecznych na danym stanowisku, np. zdolność do pracy w zespole, o której możemy wnioskować z określonych danych biograficznych kandydata (np. członkostwo w klubach lub stowarzyszeniach). Takie podejście jest znacznie bardziej przekonujące, choć dotychczasowe dowody (Mitchell i Klimoski, 1982) zdają się sugerować, że trafność tej metody jest nieco niższa niż podejście empiryczne. Jednak to, co zyskujemy – a mianowicie bezstronność i zrozumienie – wydaje się istotniejsze od utraty odrobiny trafności.

## 2. 6. Referencje

Referencje są szeroko stosowaną metodą zasięgnięcia informacji o kandydacie, choć wydaje się prawdopodobne, że potencjalni pracodawcy w wielu sytuacjach proszą o referencje tylko wtedy, gdy mają zamiar zatrudnić kandydata. Ogólnie rzecz biorąc, ocena wiarygodności referencji jako metody doboru nie jest najwyższa (Hunter i Hunter, 1984; Reilly i Chao, 1982). Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest fakt, iż opinie o byłym pracowniku rzadko są spójne i zgodne. Biorąc pod uwagę obecną powszechność stosowa-

---

<sup>4</sup> Sposób opracowywania kryteriów doboru empirycznego i teoretycznego, do których nawiązuje autor artykułu, szerzej przedstawiony został w pracy S. Chełpy w tej książce (*przypis red.*).

nia referencji, należałoby dalej prowadzić bardziej wnikliwe badania tej metody. Nie istnieją bowiem badania, które bezpośrednio odnosiłyby się do kwestii bezstronności referencji (np. dyskryminacji określonych grup społecznych poprzez wykorzystywanie referencji).

### **2. 7. Grafologia, astrologia i poligraf**

Inne, potencjalne metody selekcji kandydatów nie omówione szerzej, to grafologia (analiza charakteru pisma), astrologia i poligraf (zastosowanie tzw. testu na wykrywanie kłamstwa). Jeśli chodzi o rzetelność i trafność tych metod, dysponujemy zbyt skąpych wynikami badań, jednak już z tych, które uzyskano wynika, że żadna z tych metod nie może stanowić rzetelnego kryterium oceny kandydata.

## **3. DYSKUSJA I WNIOSKI**

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 i 2 dochodzimy do wniosku, że choć istnieje tendencja, by wykorzystywać trafniejsze i rzetelnniejsze metody (np. ośrodki oceny), to jednak najczęściej wykorzystywane metody wcale nie są najlepsze pod tym względem. Wniosek ten jest całkowicie zgodny z wynikami uzyskanymi przez wielu innych autorów. Jak wykazali Smith i Abrahamsen (1992), najczęściej stosowane techniki to te, które stosowane są „tradycyjnie”, czyli od bardzo dawna oraz te, które są jak najmniej „techniczne”. Większość danych, na których oparliśmy przedstawione powyżej tabele została zebrana zanim nastąpił obecnie obserwowany spadek koniunktury. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że zmiany na rynku pracy poprawią efektywność i opłacalność owych metod, zakładając, że mają one przynajmniej minimalny poziom trafności. Z drugiej strony, badania zarówno swobodnych rozmów kwalifikacyjnych, jak i referencji nawet wtedy, gdy są stosowane w najbardziej sprzyjających warunkach zdają się podważać ich trafność. Należy przy tym pamiętać, że są to najbardziej popularne metody selekcji w Wielkiej Brytanii.

Powracając do pytań zadanych na początku artykułu, odpowiedzi na nie wydają się już jasne. Zastanawiając się, które techniki poprawią obecnie stosowane metody, odpowiedź zdaje się przypominać stare powiedzenie „dostajesz tyle, za ile zapłacisz”, czyli – inaczej rzecz ujmując – techniki, które mają najwyższą trafność to te, których przygotowanie i przeprowadzenie jest najbardziej pracochłonne i czasochłonne – czyli ośrodki oceny i bio-dane. Nie powinno być to zaskoczeniem – jakość prawie każdego produktu można podnieść poświęcając większą uwagę jego produkcji i użytkowaniu. Wprowadzenie tych metod zamiast słabo sformalizowanych rozmów kwalifikacyjnych i referencji (lub grafologii we Francji) powinno zaowocować znaczącą poprawą trafności technik doboru personelu.

Jednakże w obecnym klimacie ekonomicznym jest wielce prawdopodobnym, że firmy nastawiają się raczej na zaspokojenie podstawowych potrzeb niż na maksymalizację przyszłych korzyści. Innymi słowy: potrzeba nam technik, które przyniosą jeśli nie optymalne, to przynajmniej akceptowalne wyniki przy rozsądnych kosztach. Najbardziej czasochłonny, a zatem najdroższy etap opracowania wiarygodnej techniki selekcji to proces samej walidacji. Dlatego też jedną z opcji jest wykorzystanie tych technik, które już dowiodły swej wiarygodności dla podobnego stanowiska pracy i w odniesieniu do której istnieją dowody, że mają zastosowanie także do innych grup społecznych. Spośród wszystkich opisanych powyżej technik, najlepiej te kryteria spełniają poznawcze testy psychometryczne.

Testy psychometryczne badają te cechy jednostek, które pośrednio wiążą się z wykonywaną przez nie pracą i wynikami tej pracy. Cechy indywidualne, obojętnie czy je nazwiemy zdolnościami intelektualnymi, czy cechami osobowości, w przyszłości zaowocują pożądanym zachowaniem i postawą zarówno w stosunku do stanowiska pracy jak i do całej firmy. Z drugiej strony, niektóre z najbardziej wiarygodnych technik (np. testy praktyczne, testy przydatności do zawodu i ośrodki oceny) swoją wysoką pozycję zawdzięczają temu, że bezpośrednio badają zachowanie,

jakie chcielibyśmy, aby później występowało. Taka wysoka zgodność zachowania podczas badania testowego z zachowaniem w rzeczywistych warunkach wynika z dokładnej analizy stanowiska pracy. Przemiana takiej analizy w praktyczne ćwiczenie, jak to ma miejsce przy testach praktycznych, centrach oceny itd., samo w sobie jest zajęciem czasochłonnym i kosztownym, podobnie jak i przeprowadzenie takiego zadania podczas selekcji kandydatów. Przygotowanie pytań jest proste, choć powinno być traktowane z powagą. Zadaniem tym mogą zająć się osoby z doświadczeniem zawodowym.

Można poczynić też pewne próby w samych przedsiębiorstwach, które miałyby na celu poprawę wiarygodności referencji (jeśli uważa się za konieczne ich utrzymanie). Podobnie jak w przypadku innych technik, rozwiązaniem jest standaryzacja. Dobson (1989) przygotował w tym celu przykładowe formularze referencji wraz z sugestiami mającymi pomóc podnieść wiarygodność tej metody.

Zakładając, że rozmowy kwalifikacyjne i referencje pozostaną najczęściej stosowanymi technikami doboru pracowników w Wielkiej Brytanii oraz zdając sobie sprawę, że ich trafność i rzetelność może być poprawiona przy względnie niskich kosztach, można mieć nadzieję, że przynajmniej niektóre z przedsiębiorstw zechcą przeznaczyć swe ograniczone środki na ten właśnie cel.

### **Bibliografia:**

- Adler S., Weiss H. M., *Recent Developments in the Study of Personality and Organizational Behaviour*, [w:] C. L. Cooper, I. T. Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester 1988.
- Barric M. R., Mount M. K., *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 1-26.
- Cattell R. B., Eber H. W., Tatsuoka M. M., *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*,

- National Foundation for Education Research, Windsor, Ontario 1970.
- Day D. V., Silverman S. B., *Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity*, „Personnel Psychology”, 42, 1989, s. 25-36.
- Dobson P., *Reference Reports*, [w:] P. Herriot (red.), *Assessment and Selection in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester 1989.
- Drakely R.J., *Biographical Data*, [w:] P. Herriot (red.), *Assessment and Selection in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester 1989.
- Flanagan J. C., *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin”, 51, 1954, s. 327-358.
- Gaugler B. B., Rosenthal D. B., Thorton G. C., Bentson C., *Meta-analysis of Assessment Center Validity*, „Journal of Applied Psychology”, 72, 1987, s. 493-511.
- Hunter J. E., Hunter R. F., *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*, „Psychological Bulletin”, 96, 1984, s. 72-98.
- Hunter J. E., Schmidt F. L., *Methods of Meta-analysis*, Sage, Newbury Park 1990.
- Latham G. P., Saari L. M., *Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview*, „Journal of Applied Psychology”, 69, 1984, s. 569-573.
- Mitchell T. W., Klimoski P. M., *Is it Rational Biographical Data*, „Journal of Applied Psychology”, 71, 1982, s. 311-317.
- Muchinsky P. M., *Personnel Selection Methods*, [w:] C. L. Cooper, I. T. Robertson, (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester 1986.
- Owens W. A., Schoenfeld F., *Towards a Classification of Persons*, „Journal of Applied Psychology”, 64, 1979, s. 569-607.
- Reilly R. R., Chao G. T., *Validity and Fairness of Some Alternative Employee Selection Procedures*, „Personnel Psychology”, 35, 1982, s. 1-62.
- Robertson I. T., Downs S., *Work Sample Tests of Trainabi-*

- lity: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 74, 1989, s. 402-410.
- Robertson I. T., Gratton L., Rout U., *The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs*, „Journal of Organizational Behavior”, 11, 1990, s. 69-76.
- Robertson I. T., Kandola R. S., *Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction*, „Journal of Occupational Psychology” 55, 1982, s. 171-183.
- Saville and Holdsworth Ltd, *Occupation Personality Questionnaire Method*, Saville and Holdsworth, Esher, Surrey 1984.
- Schmidt F. L., Hunter J. E., Pearlman K., *Tasks Differences as Moderators of Aptitude Test Validity in Selection: A Red Herring*, „Journal of Occupational Psychology”, 66, 1981, s. 166-185.
- Shackleton V. J., Newell S., *Management Selection: A Comparative Survey of Methods Used in Top British and French Companies*, „Journal of Occupational Psychology”, 64, 1991, s. 23-36.
- Smith J. M., Abrahamsen M., *Patterns of Selection in Six Countries*, „The Psychologist”, 5205, 1992, s. 207.
- Smith J. M., Robertson I. T., *The Theory and Practice of Systematic Staff Selection*, Macmillan, London 1993.
- Tett R. P., Jackson D. N., Rothstein M., *Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-analytic Review*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 703-742.
- Weekley J. A., Gier J. A., *Reliability and Validity of Situational Interview for a Sales Position*, „Journal of Applied Psychology”, 72, 1987, s. 484-487.
- Wiesner W. H., Cronshaw S. F., *A Metaanalytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview*, „Journal of Occupational Psychology”, 61, 1988, s. 275-290.

**Paul M. Muchinsky**

## **PRZEGLĄD METOD OCENY JEDNOSTKI STOSOWANYCH W AMERYCE PÓŁNOCNEJ PRZY DOBORZE KADRY PRACOWNICZEJ<sup>1</sup>**

Prezentowany artykuł traktuje o najnowszych metodach oceny, wykorzystywanych przy doborze kadry pracowniczej w Ameryce Północnej. Metody te podzieliłem na dwie kategorie: metody uznane i powszechnie stosowane (którym poświęcono już wiele uwagi w literaturze fachowej i które zostaną tutaj omówione skrótowo), a także metody, które dopiero się wyłaniają (zostaną one szczegółowo omówione w kolejnych podrozdziałach).

Ponieważ moim zamiarem było także to, by zainteresowany tematem czytelnik mógł używać tej pracy jako punktu odniesienia do dalszych studiów z tej dziedziny, na końcu zamieściłem obszerną bibliografię, która może być doskonałym źródłem dodatkowych informacji. W niniejszym artykule na pierwszy plan wysuwają się kwestie związane z celem i przydatnością opisywanych metod oceny, natomiast znacznie mniej uwagi poświęciłem zagadnieniom prawnym (np. kwestiom dyskryminacji) czy też psychometrycznym (np. trafność i rzetelność). Ze względu na fakt, że jest to praca małych rozmiarów, nie zająłem się w niej ani oceną grupową (np. zespoły pracownicze), ani też oceną dla celów diagnostycznych (dotyczącą np. rozwoju kadry kierowniczej).

---

<sup>1</sup> Artykuł ukazał się po raz pierwszy w „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 2, 1994, s. 118-124. Przetłumaczono i opublikowano za zgodą właściciela praw autorskich, którym jest Blackwell Publishers (*przyp. red.*).

## 1. KONTEKST OCENY

Zanim zajmę się przedstawieniem przeglądu metod oceny, warto zauważyć, że do chwili obecnej ukazało się wiele studiów dotyczących przyczynowości oraz częstotliwości przeprowadzania oceny kadry pracowniczej. Na podstawie wyników ankiety, jaką przeprowadzili w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych członkowie Towarzystwa ds. Psychologii Przemysłowej i Organizacyjnej (Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOP), Ryan and Sackett (1987) wywnioskowali oni, że najczęściej spotykanym powodem, dla którego dokonuje się oceny jednostki w biznesie był dobór kadry pracowniczej (decyzja o zatrudnieniu danego pracownika). Według ankiety, 84% respondentów przeprowadzało oceny przed podjęciem decyzji o wyborze pracowników.

Drugim, najczęściej wymienianym powodem okazała się decyzja o awansie (76%). Na podstawie innej, opracowanej przez członków SIOP ankiety, Howard (1991) doszedł do wniosku, że dokonywanie ocen w celu podjęcia decyzji o doborze kadry pracowniczej stanowi dominującą sferę działalności zawodowej praktykujących psychologów organizacji i zarządzania zatrudnionych w akademiach, firmach konsultingowych czy też prowadzących własną praktykę. Ryan i Sackett (1992) zauważyli, iż – pomimo tego, że dokonywanie ocen w miejscu pracy często było powierzane psychologom organizacji i zarządzania – to jednak istniało wśród nich zróżnicowanie co do: typu stosowanej metody oceny, fachowego szkolenia oraz sposobu przekazywania badanym wyników przeprowadzonych na nich testów. Ankiety te wykazały także, że w Ameryce Północnej przeprowadzanie indywidualnych ocen kadry pracowniczej jest atrakcyjnym zajęciem dla profesjonalistów, którzy badają zachowanie ludzi w pracy, oraz że – jak się niebawem okaże – istnieje duże zróżnicowanie w doborze używanych przez nich metod przeprowadzenia tych ocen.

## 2. METODY UZNANE

### 2. 1. Testy do pomiaru inteligencji typu „papier – ołówek”

Prawdopodobnie najbardziej rozpowszechnionym wskaźnikiem przydatności do zawodu jest poziom inteligencji. Pomiaru inteligencji dokonuje się najczęściej za pomocą konwencjonalnych testów, które wymagają jedynie kartki papieru i ołówek i które trwają z reguły od dziesięciu minut do godziny. Wiele wydawnictw specjalizuje się w publikowaniu takich testów dla celów komercyjnych. Obecnie poziom inteligencji ogólnej jest uznawany za najlepszy, pojedynczy wskaźnik przydatności do pracy, chociaż do niedawna uważano ją za konstrukt zbyt uproszczony, gdyż nie oddawał złożoności cech koniecznych do efektywnego wykonywania zawodu (np. Schmidt i in., 1981; Thorndike, 1986; Ree i Earles, 1991).

### 2. 2. Testy do pomiaru zdolności

Sprawdzanie określonych zdolności przy użyciu testów konwencjonalnych oraz testów badających zdolności manualne zawsze pomagało w ocenie przydatności do zawodu w fabryce lub biurze. Najbardziej rozpowszechnionymi do badania tego rodzaju umiejętności są testy konwencjonalne, przeprowadzane grupowo, badające np. myślenie techniczne. Często stosowanymi są również testy sprawdzające zdolności manualne, np. zręczność palców. Testy tego rodzaju można bez problemu kupić po umiarkowanych cenach. Łatwy dostęp do nich mają również pracownicy umysłowi, którzy nie są w pełni wykwalifikowanymi psychologami. Panuje przekonanie, że opisywany sposób testowania doskonale nadaje się do przewidywania wydajności pracy w pewnych grupach zawodowych, jak zresztą zauważył to Muchinsky (1993).

### 2. 3. Wywiady

Wyniki badań Ryan’a i Sackett’a (1987) wskazują, że wywiad jest najchętniej stosowaną metodą oceny kadry pracowniczej (stosowaną aż przez 94% ekspertów poddanych ankiecie). W metodzie tej osoba przeprowadzająca

wywiad jest podstawowym źródłem oceny kandydata. Badania wykazują, iż wywiad najlepiej jest przeprowadzać w połączeniu z innymi sposobami oceny. Dowiedziono także, że jedynie wywiady o starannie przemyślanej strukturze umożliwiają postawienie precyzyjnych diagnoz (Campion i in., 1988). Z kolei wywiady sytuacyjne (np. Robertson i in., 1990) wydają się szczególnie przydatne w prognozowaniu predyspozycji do pełnienia funkcji kierowniczych. Jednakże, wbrew uzyskanym wynikom badań, powszechnie uważa się, że wywiady stanowią wystarczającą podstawę do prognozowania zachowań kandydatów na określonym stanowisku pracy (Dreher i in., 1988).

#### **2. 4. Próbki pracy**

Metoda wykonywania próbnych prac cieszy się dobrą opinią, gdyż dostarcza dokładnych i obiektywnych wyników, dotyczących przydatności do zawodu (Cascio i Phillips, 1979). Zdaje ona jednakże egzamin tylko w przypadku pracy fizycznej lub zawodów, które wymagają sprawności manualnej. Ze względu na fakt, że prace próbne zalicza się do metod podyktowanych potrzebą sprawdzenia właśnie zdolności manualnych, przeprowadza się je indywidualnie a nie grupowo. Osoby ubiegające się o pracę darzą tę metodę wyjątkową sympatią (Schmidt i in., 1977), a prawdopodobieństwo wyciągnięcia, na podstawie oceny wykonanej pracy próbnej, błędnej konkluzji co do tego, jak dana osoba będzie wykonywała swój zawód w przyszłości, jest znikome. Niewątpliwą wadą tej metody jest jej czasochłonność i wysoki koszt. Najlepiej ją stosować w sytuacjach, gdy podjęcie pochopnych decyzji co do wyboru potencjalnych pracowników może prowadzić do poważnych konsekwencji.

#### **2. 5. Ćwiczenia sytuacyjne**

Jest to metoda, opierająca się na ćwiczeniach sytuacyjnych, sprawdzająca zdolność rozwiązywania problemów w pracy umysłowej. Uważa się ją często za odpowiednik prac próbnych, które służą do rekrutacji głównie pracowników fizycznych. Pomimo, że istnieje wiele tradycyjnych

ćwiczeń sytuacyjnych, takich jak *in-basket* (Schippman i in., 1990), w większości wypadków komponent sytuacyjny często stanowi jedynie część szerszego kontekstu, np. wywiadu (Maurer i Fay, 1988), symulacji (Streufert i in., 1988) czy też ośrodka oceny (Thornton, 1992). Ze względu na fakt, iż metoda wykorzystująca ćwiczenia sytuacyjne pojawia się w wielu różnych odmianach, trudno oszacować częstotliwość jej użycia. Przyjmuje się, że przeznaczona jest do oceny kandydatów na stanowiska kierownicze. Jednakże należy zaznaczyć, iż symulacje należą do najrzadziej stosowanych sposobów testowania (Ryan i Sackett, 1987).

## 2. 6. Informacje biograficzne

Informacje biograficzne zawsze pełniły istotną rolę w prognozowaniu wydajności pracy – to, co zrobiliśmy w przeszłości ma związek z tym, jak będziemy sobie radzić w przyszłości. Na pierwszy rzut oka można by oczekiwać, że informacje biograficzne mogłyby służyć za precyzyjne narzędzie do oceny potencjalnych pracowników firmy. Jednakże tak nie jest. Spomiędzy wielu przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia się fakt, iż – jak dotąd – nie opracowano zestawów z ujednoliconymi czy też standardowymi pytaniami o szczegóły biograficzne; kwestionariusze biograficzne mają z reguły różną długość i mogą zawierać od piętnastu aż do ośmiuset pytań. Odpowiedzi na takie pytania, choć często ściśle określone dla danego zawodu, pozwalają ustalić zainteresowania zawodowe jednostki oraz jej wydajność. Dla przykładu, używanie tego rodzaju pytań w prognozowaniu osiągnięć, jakie ktoś może odnieść w branży handlowej lub inżynierskiej, cieszy się dużą popularnością. Jednak znacznie gorsze rezultaty osiąga się wtedy, gdy informacje biograficzne w formie pytań wykorzystuje się w celach prognostycznych, by ustalić stopień przydatności na stanowiska kierownicze. Krótko mówiąc: przy pomocy informacji biograficznych można precyzyjnie ustalić, czy dana osoba spełni się w swoim zawodzie, ale jak dotychczas nie zebrano wszystkich możliwych pytań o szczegóły biograficzne w jeden ujednolicony kwestionariusz, który mógłby być używany do oceniania kandydatów reprezen-

tujących różnorodnie zawody. Zainteresowany czytelnik powinien sięgnąć po dodatkowe informacje do Mumford i in., (1994) oraz Stokes i in., (1994).

### **2. 7. Ocena współpracowników**

Ocena współpracowników to procedura, która umożliwia zatrudnionym osobom wzajemne ocenianie się poprzez klasyfikacje, rankingi czy nominacje. Metoda ta ma ograniczone zastosowanie, ponieważ nie można jej wykorzystywać przed wstępnym zatrudnieniem do pracy, ale nadaje się do prowadzenia rekrutacji kandydatów na stanowiska dające możliwości awansu czy też na wyższe stanowiska (np. szkolenie kadry kierowniczej). Istnieje jednak uzasadniona obawa, iż nie jest ona w pełni obiektywna ze względu na przyjazne stosunki panujące pomiędzy pracownikami. Powszechnie uważa się, iż bardziej nadaje się dla celów rozwojowych niż administracyjnych. Jednakże Love (1981) zwrócił uwagę na fakt, iż każdy rodzaj oceny z bezpośrednim udziałem drugiej osoby podlega stronniczości. McEvoy i Buller (1987) zanotowali wyższy, niż w poprzednio omówionych przypadkach, poziom akceptacji tej metody przez jej użytkowników. Wzajemne ocenianie się współpracowników wydaje się najbardziej przydatne i względnie obiektywne wtedy, gdy stosowane jest zgodnie z innymi pokrewnymi metodami (np. samoocena, ocena inspektora pracy).

### **2. 8. Samoocena**

Badanie poziomu samooceny polega na tym, że jednostka ocenia samą siebie, z reguły pod kątem ściśle określonych zdolności oraz maksymalnej wydajności pracy. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują ciekawe rezultaty. Okazuje się, że np. stosując samoocenę redukuje się tzw. efekt halo<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tzw. efekt halo to znany w psychologii społecznej błąd powstający w ocenie innych ludzi. Polega on na tym, że osoba dokonująca oceny ma tendencje do przypisywania wielu pozytywnych cech osobie, u której dostrzegła jedną ważną cechę pozytywną. Np. osobie inteligentnej będziemy skłonni również przypisywać takie niezależne cechy, jak odpowiedzialność, rzetelność, pracowitość (*przyp. red.*).

(w porównaniu z oszacowaniami prowadzącego ocenę) oraz błąd polegający na podwyższaniu ocen własnych możliwości. Ten ostatni błąd jest uwarunkowany kulturowo. Anderson, Warner i Spencer (1984) zauważyli, że osoby poddane badaniu w Ameryce Północnej mają wyraźną skłonność do wyolbrzymiania własnych zdolności, natomiast Farh, Dobbins i Cheng (1991) wykazali, iż u osób wywodzących się z Azji zarysowuje się tendencja do pomniejszania swoich umiejętności. Autorzy doszli do wniosku, że kultura odgrywa istotną rolę w kształtowaniu sposobu postrzegania własnych zdolności u robotników. Farh i in., (1988) stwierdzili, że metoda polegająca na wzajemnym ocenianiu się pracowników spotyka się na ogół z większą aprobatą wśród użytkowników niż samoocena, oraz zasugerowali, że samoocena ma na celu uzupełnianie ocen dokonanych przez inspektora pracy. Zauważyć należy, że większość badań dotyczących samooceny przeprowadzono na osobach już zatrudnionych, a nie na tych, które ubiegały się o pracę. Można zatem założyć, że motywacja do przedstawiania własnych umiejętności w korzystnym świetle byłaby większa u osób bezrobotnych, poszukujących pracy niż u osób pracujących.

## **2. 9. Listy polecające**

Listy z referencjami od dawna wykorzystywane są jako narzędzie do oceniania potencjalnych pracowników. Mają one jednak wiele ograniczeń, które pomniejszają ich wartość. Często osoby ubiegające się o pracę same dobierają autorów tych listów, ze świadomością, że zawarte w nich informacje mogą niejednokrotnie przesądzić o ich zatrudnieniu. Ponadto, autorzy listów polecających, którzy poczynili krytyczne uwagi pod adresem kandydata, co doprowadziło do jego odrzucenia w trakcie doboru na stanowisko pracy, w wielu przypadkach byli oskarżani o zniesławienie. W rezultacie niektóre firmy dostarczają jedynie możliwe do zweryfikowania informacje o pracowniku (takie jak okres zatrudnienia), a unikają jakichkolwiek subiektywnych ocen (które często są źródłem informacji najbardziej cenionych

przez przysłego pracodawcę). Wydaje się więc, że listy polecające mają ograniczoną wartość jako narzędzie oceny kandydatów ubiegających się o miejsce pracy. Zainteresowany czytelnik powinien sięgnąć po dodatkowe informacje do: Muchinsky (1979) i Knouse (1983)<sup>3</sup>.

### 3. METODY NOWO POWSTAJĄCE

#### 3. 1. Pomiar osobowości

Pomiaru osobowości nie należy traktować jako metody, która dopiero powstaje, ponieważ standaryzowane inwentarze osobowości istnieją już od dawna. Jednakże w ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił gwałtowny wzrost zainteresowania badaniem osobowości przy doborze kadry pracowniczej. Badania tego typu przeprowadza się wykorzystując model tzw. „Wielkiej Piątki”, gdzie wyróżnia się następujące czynniki konstytuujące osobowość: neurotyzm, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność. Badania prowadzone przez Barrick i Mount (1991), Tett i in., (1991), Cortina i in., (1992) jednoznacznie wskazują na związek pomiędzy osobowością a wydajnością w pracy. W szczególności zauważono, że czynnik sumienności konsekwentnie łączy się z wieloma aspektami wydajności pracy. Zdaniem Collins i Schmidt (1993), pojęcie sumienności pozwoliło odróżnić w sposób najbardziej przejrzysty pracowników umysłowych, którzy dopuścili się poważnych przestępstw kryminalnych, od tych, którzy byli wolni od jakichkolwiek przewinień. O ile w latach poprzednich ocenę osobowości wykorzystywano przede wszystkim do stawiania diagnoz klinicznych, o tyle obecnie zaliczona jest ona do najbardziej dynamicznie rozwijających się metod stosowanych w selekcji kadr pracowniczych.

---

<sup>3</sup> Zobacz również artykuł Knousa i współpracowników zamieszczony w tej książce (*przyp. red.*).

### **3. 2. Badanie uczciwości**

Badanie uczciwości jest wyspecjalizowanym sposobem badania osobowości. Zakłada się w nim, że jedni kandydaci do pracy są skłonni do popełniania pewnych wykroczeń bardziej niż inni. W szczególności dotyczy to kradzieży. Często badanie to określane jest jako „test na uczciwość”. Istnieją dwa podstawowe rodzaje testów tego typu: testy jawne i testy oparte na osobowości. W sytuacji testów jawnych kandydat jest w pełni świadomy, że badanie ma na celu oszacowanie jego skłonności do kradzieży, gdyż wszystkie pytania wyraźnie dotyczą związanych z tym kwestii. W testach opartych na kwestionariuszach osobowości cel zadawanych pytań jest ukryty, gdyż skupiają się one na analizie bardziej abstrakcyjnych składników osobowości, które uznano za pomocne w wykrywaniu „złodziejskiej żyłki”. Zebrano dowody na to, że sumienność – czynnik z tzw. Wielkiej Piątki – można powiązać z innymi czynnikami poddawanych ocenie w testach na prawość. Sackett i Harris (1984) oraz Sackett i in., (1989) na podstawie przeglądu literatury traktującej o tych metodach oceniania doszli do wniosku, że istnieje wiele powodów, które uniemożliwiają jasne zrozumienie ich wartości. Przeprowadzenie wysokiej jakości badań na testach uczciwości utrudniają bardzo niskie wskaźniki (np. tylko od 2-3% zatrudnionych jest łapanych na kradzieży) oraz wysoce subtelny charakter aktów kradzieży. Zwrócono również uwagę na fakt, że już samo przeprowadzenie badań uczciwości uświadamia zatrudnionym osobom troskę przedsiębiorstwa o uczciwość kadry pracowniczej oraz że w celu monitorowania pracowników równie dobrze mogą być stosowane inne środki zapobiegające kradzieży (takie jak system wewnętrzznego nadzoru). Zatem stosowanie testów uczciwości może działać jako środek odstraszający i przynajmniej w pewnej mierze przyhamować skłonności, do wykrycia których testy te zostały pierwotnie opracowane.

### **3. 3. Badanie obecności narkotyków**

Badanie obecności narkotyków w organizmie jest reakcją przemysłu na to, co przyjęło rozmiary globalnej epi-

mii: nadużywanie substancji szkodliwych. Polega na poddawaniu próbek moczu analizie chemicznej w celu wykrycia obecności narkotyków. Istnieją dwa główne typy badań. Test *screening* szacuje potencjalną obecność szerokiej gamy substancji chemicznych. Test *confirmation*, przeprowadzany na tej samej próbce, sprawdza rzeczywistą obecność substancji chemicznych wstępnie oznaczonych w teście *screening*. Poszczególne gałęzie przemysłu, które wykorzystują badania narkotyczne, zlecają ich wykonywanie specjalistycznym laboratoriom analitycznym. Pojawia się jednak wiele problemów i kontrowersji dotyczących takich kwestii, jak: fałszowanie wyników badań, legalność przeprowadzania badań narkotycznych, rodzaje zawodów, które powinny podlegać tym badaniom, oraz ustalenie wielkości dawki narkotyków, po spożyciu której następuje ograniczenie wydajności pracy. Stone i Kotch (1989) dokonali przeglądu badań naukowych dotyczących reakcji pracowników na testy narkotyczne. Natomiast Normand i in., (1990) ujawnili niepokojące wyniki badań nad skutkami zażywania niedozwolonych narkotyków oraz sposoby ich wykrywania w pewnej grupie pracowników. Przeważająca część badań nad testami narkotycznymi prowadzona jest przez profesjonalistów biegłych w kilku różnych dyscyplinach.

### 3. 4. Testowanie przy użyciu komputera

Testowanie przy użyciu komputera (*Computer Based Testing* – CBT) proponuje się jako alternatywę dla testów typu „papier i ołówek”. Rzeczą najwyższej wagi w kontekście doboru kadry kierowniczej jest to, aby podczas przeprowadzania obydwu typów testów, badano identyczne konstrukty (Burke, 1992). Podczas opracowywania CBT należy rozważyć wiele kwestii natury praktycznej. Po pierwsze: koszty inwestycji poniesionych na wprowadzenie CBT powinny być uzasadnione ilością testowanych kandydatów przy doborze kadry kierowniczej w obrębie danej organizacji. Jak dotychczas, największym użytkownikiem CBT w Ameryce Północnej były siły zbrojne. Po drugie: CBT wydaje się najbardziej przydatne tam, gdzie wykonywanie zawodu wy-

maga korzystania z komputera. Wynika z tego, że CBT najlepiej nadaje się do doboru kandydatów na stanowiska biurowe. Schmitt i in., (1993) precyzyjnie opisują, jak utworzono program testowania typu CBT na bazie informacji uzyskanych w wyniku analizy stanowiska pracy dla kandydatów do pracy biurowej. Do korzyści płynących z używania CBT autorzy zaliczyli: minimalizację roli osoby przeprowadzającej test, ujednoczenie procedury przeprowadzania testu oraz natychmiastową możliwość poinformowania kandydata o wynikach. Schmitt wraz ze współpracownikami uznali, że w konstruowaniu testów komputerowych dotyczących wybranych aspektów zawodu sekretarki pojawiają się jednak pewne trudności – dokładnie takie, jakie pojawiały się również w testach typu „papier i ołówek”. CBT potencjalnie zwiększa wydajność administracyjną oraz trafność wyboru danej pracy w przeciwieństwie do bardziej konwencjonalnych metod testowania. Jednakże „należy rozważyć stosunek łącznych kosztów związanych z tworzeniem oprogramowania i zakupem sprzętu komputerowego do korzyści, jakie przyniesie taka komputeryzacja” (Schmitt i in., 1993, s. 163).

### 3. 5. Poligraf

Poligraf to aparat służący do badania wybranych aspektów układu autonomicznego jednostki. Z jego pomocą notowane są określone zmiany fizjologiczne, takie jak: pocenie się, zmiany pulsu, oddychania, ciśnienia krwi itp. Poligrafy najczęściej stosuje się do testowania osób oskarżonych o działalność przestępczą (np. zaraz po tym, jak doszło do kradzieży w przedsiębiorstwie) oraz podczas doboru kandydatów do pracy. Metoda ta jest jednak zawodna, gdyż często pojawiają dwa typowe rodzaje błędów występujących podczas selekcji: przypisujemy określone skłonności osobom, które ich *de facto* nie posiadają – pierwszy rodzaj błędów, lub też oceniamy, że badana osoba nie ma takich skłonności, podczas gdy w rzeczywistości jest inaczej – drugi rodzaj błędów. Błędy te nie wykazują jednak symetrii, gdyż – jak udowodnili Waid i Orne (1980)

– więcej osób niewinnych zostaje niesłusznie uznanych za winne niż odwrotnie. W 1988 r z polecenia prezydenta Reagana uchwalono ustawę, która zabraniała nagminnego stosowania poligrafów dla potrzeb selekcji kandydatów ubiegających się o zatrudnienie w sektorze prywatnym. Honts (1991) zauważył jednak, że częstotliwość użycia poligrafów przez władze federalne stale wzrasta. W szczególności znajduje on szerokie zastosowanie w procesie zatrudniania pracowników do tych agend państwowych, które sprawują pieczę nad narodowym bezpieczeństwem, jak również w instytucjach wprowadzających w życie ustawy i nowe przepisy.

### **3. 6. Badania genetyczne**

Badania naukowe wskazują, iż osoby obdarzone pewnymi strukturami genetycznymi są wysoce podatne na negatywne działanie substancji toksycznych w środowisku pracy. Jest zatem bardziej prawdopodobne, że właśnie u takich osób pojawiają się choroby zawodowe. Celem badania genetycznego w miejscu pracy jest zidentyfikowanie osób nadwrażliwych na działanie substancji toksycznych tak, by maksymalnie ograniczyć ich kontakt z tymi substancjami.

Zdaniem Olian (1984), przydatność badania pod kątem genetycznym w kontrolowaniu częstotliwości występowania chorób zawodowych zależy od istnienia właściwych testów, dzięki którym można by wykryć skłonności genetyczne zwiększające podatność jednostki na zachorowanie w momencie kontaktu z toksynami. Wyniki takich badań mogłyby służyć za podstawę do wyłączenia pewnych osób z pracy, która szkodziłaby ich zdrowiu. Dzięki temu osoby te znajdowałyby zatrudnienie jedynie tam, gdzie substancje chemiczne z bezpośredniego otoczenia nie stanowią dla nich większego zagrożenia (s. 424). Trwają prace nad opracowaniem testów z wykorzystaniem najnowszych zdobyczy genetyki dla potrzeb selekcji kadry pracowniczej. Należy jednak wspomnieć, że większość profesjonalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi posiada znikomą wiedzę dotyczącą genetyki. Ponieważ przedmiotem naszych ekspertyz jest

określenie przydatności do zawodu, w tym celu nawiązuje się często do genetyki. Tym sposobem wchodzimy w metody testowania, co do których nie mamy żadnych uprawnień.

### **3. 7. Testowanie sprawności fizycznej**

Testowanie sprawności fizycznej obejmuje ocenę specjalnych umiejętności wymaganych podczas wykonywania ciężkiej pracy fizycznej. Bo choć testy sprawdzające wydolność fizyczną istnieją już od dawna, dopiero ostatnio zaczęto je stosować dla potrzeb doboru kadry kierowniczej. Fleishman (1988) podjął się opisu dziewięciu składników tężyzny fizycznej, m.in. siły, giętkości i wytrzymałości. Jak dotychczas, opracowano ponad pięćdziesiąt testów na sprawność fizyczną, które obejmują sensoryczny, percepcyjny, poznawczy i psychomotoryczny aspekt ludzkiej aktywności. Duże znaczenie mają informacje uzyskane w wyniku analizy stanowiska pracy. Dokumentują one wymogi fizyczne dla wykonywania określonych zawodów. Staranne dopasowanie sprawności fizycznej kandydata do wymogów stawianych przez pracę, o którą się stara, powinno być logicznym następstwem łączenia wymagań stanowiska pracy z oceną sprawności fizycznej osób ubiegających się o zatrudnienie. Tym sposobem ocena różnych aspektów sprawności fizycznej może służyć za podstawę do oceny przydatności kandydatów oraz stanowić element rozstrzygający w kwestiach dotyczących przydatności do zawodu.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na fakt, iż przyszłe wykonywanie zawodu trafniej prognozują testy na sprawność fizyczną niż te, które sprawdzają zdolności umysłowe. Pamiętać jednak należy, że wyniki te dotyczą głównie zawodów, które wymagają dużej sprawności fizycznej. Omawiane badania wykazały również, że testy na sprawność fizyczną są w równym stopniu przydatne w przewidywaniu aktywności na przyszłym stanowisku pracy w przypadku różnych grup rasowych i etnicznych. Hogan (1991) dostarcza pouczającego przeglądu testowania sprawności fizycznej, prezentując kolejną dziedzinę oceny, która wybiega poza zakres psychologii organizacji i zarządzania, a mimo

to jest coraz częściej używana w podejmowaniu decyzji dotyczących doboru kadry pracowniczej.

#### 4. PODSUMOWANIE

Poziom testowania dla potrzeb doboru kadry pracowniczej w Ameryce Północnej można uznać za rzetelny i zróżnicowany. W przedstawionym artykule starałem się zaprezentować różnorodność stosowanych obecnie metod oceny, kładąc nacisk na fakt, że niektóre z nich są częściej stosowane niż inne. Poza grafologią (która straciła już uznanie w oczach amerykańskich psychologów organizacji i zarządzania) bada się obecnie skuteczność szerokiej gamy metod oceny. Warto zauważyć, że wiele z nich wykazuje w dużej mierze zbieżność co do przedmiotu testowania (z reguły są to wybrane aspekty inteligencji, zdolności lub zachowania) a różnią się głównie metodami testowania. Ponadto, niektóre z dopiero wyłaniających się metod badają zupełnie nowe dziedziny (takie, jak używanie narkotyków, zgodność genetyczna oraz charakter moralny). Rozszerzanie zakresu celów oceny specyficznych cech i zdolności ukazuje złożoność czynników, które można wziąć pod uwagę w prognozowaniu przydatności do zawodu. Takie dociekania wiodą nas jednak do dyscyplin, których zastosowanie w psychologii nawet nie przyszło na myśl naszym uczonym poprzednikom. Dlatego też ocena przydatności do zawodu może przybierać różne formy, przy czym wiele z nich wykracza daleko poza tradycyjną domenę zdolności umysłowych.

Pozwolę sobie jeszcze na końcową uwagę. Otóż na przestrzeni ostatnich lat odbyło się kilka konferencji sponsorowanych przez firmę konsultingową Personnel Decisions Inc. i Uniwersytet Minnesota. Były one poświęcone metodom oceny kadry pracowniczej. Konferencja z 1993 roku miała na celu zaprezentowanie międzynarodowej perspektywy spojrzenia na problem oceny. Przedstawiono na niej metody testowania kadry kierowniczej, przeprowadzania oceny dla celów rozwojowych oraz oceny prac zespołowych. Meto-

dy te nie zostały szczegółowo zbadane i dlatego posiadamy skromną wiedzę na temat ich skuteczności. Ich rozwój odzwierciedla jednak wzrastające zainteresowanie problematyką oceny kandydatów do pracy w Ameryce Północnej i przewiduję, że zainteresowanie to będzie stale wzrastać.

**UWAGI:**

1. Czytelników zainteresowanych opublikowanymi recenzjami dotyczącymi uznanych i szeroko stosowanych metod oceny kadry w miejscu pracy zachęcam do przestudiowania: Reilly i Chao (1982) oraz Muchinsky (1986). Obie recenzje obejmują analizy kwestii psychometrycznych i prawnych.

2. Czytelników zainteresowanych dyskusją wybranych najnowszych metod oceny kadry pracowniczej w miejscu pracy zachęcam do przestudiowania: Fleishman (1988) i Muchinsky (1993a).

**Bibliografia:**

- Anderson C. C., Warner J. L., Spencer C. C., *Inflation Bias in Self-assessment Examinations: Implications for Valid Employee Selection*, „Journal of Applied Psychology”, 69, 1984, s. 574-580.
- Barrick M. R., Mount M. J., *The Big-five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 1-26.
- Burke M. J., *Computerized Psychological Testing*, [w:] N. Schmitt, W. C. Borman (red.), *Personnel Selection*, Jossey-Bass, San Francisco 1992, s. 203-239.
- Campion M. A., Pursell E. D., Brown B. K., *Structured Interviewing: Raising the Psychometric Properties of the Employment Interview*, „Personnel Psychology”, 41, 1988, s. 25-42.
- Cascio W. F., Phillips N. F., *Performance Testing: A Rose Among Thorns?*, „Personnel Psychology”, 32, 1979, s. 751-766.

- Collins J. M., Schmidt F. L., *Personality, Integrity and White Collar Crime: A Construct Validity Study*, „Personnel Psychology”, 46, 1993, s. 295-311.
- Cortina J. M., Doherty M. L., Schmitt N., Kaufman G., Smith R. G., *The „Big five” Personality Factors in the IPI and MMPI: Predictors of Police Performance*, „Personnel Psychology”, 45, 1992, s. 119-140.
- Dreher G. F., Ash R. A., Hancock P., *The Role of the Traditional Research Design in Understanding the Validity of the Employment Interview*, „Personnel Psychology”, 41, 1988, s. 315-327.
- Farh J. L., Dobbins G. H., Cheng B. S., *Cultural Relativity in Action: A Comparison of Selfratings Made by Chinese and US Workers*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 129-147.
- Fleishman E. A., *Some New Frontiers in Personnel Selection Research*, „Personnel Psychology”, 41, 1988, s. 679-701.
- Hogan J. C. *Physical Abilities*, [w:] M. D. Dunnette, L. M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (t. 2), Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1991, s. 753-831.
- Honts C. R., *The Emperor’s New Clothes: Application of Polygraph Tests in the American Workplace*, *Forensic Reports*, 4, 1991, s. 91-116.
- Howard A., *Industrial/Organizational Psychologists as Practitioners*, [w:] D. W. Bray (red.) *Working with Organizations and their People*, Guilford Press, New York 1991, s. 13-44.
- Knouse S. B., *The Letter of Recommendation: Specificity and Favorability of Information*, „Personnel Psychology”, 36, 1983, s. 331-341.
- Love K. G., *Comparison of Peer Assessment Methods: Reliability, Validity, Friendship Bias and User Reaction*, „Journal of Applied Psychology”, 66, 1981, s. 451-457.
- Maurer S. D., Fay C., *Effects of Situational Interviews, Conventional Structured Interviews and Training on*

- Interviewer Rating Agreement: An Experimental Analysis*, „Personnel Psychology”, 41, 1988, s. 329-344.
- McEvoy G. M., Buller P. F., *User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting*, „Personnel Psychology”, 40, 1987, s. 758-797.
- Muchinsky P. M., *The Use of Reference Reports in Personnel Selection: A Review and Evaluation*, „Journal of Occupational Psychology”, 52, 1979, s. 287-297.
- Muchinsky P. M., *Personnel Selection Methods*, [w:] C. L. Cooper, I. T. Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester 1986.
- Muchinsky P. M., *Psychology Applied to Work (4<sup>th</sup> ed.)*, Brooks/Cole Pacific Grove 1993 (a).
- Muchinsky P. M., *Validation of Intelligence and Mechanical Aptitude Tests in Selecting Employees for Manufacturing Jobs*, „Journal of Business and Psychology”, 7, 1993 (b), s. 373-382.
- Mumford M. D., Stokes G. S., Owens W. A. (red), *Patterns of Life History*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1990.
- Normand J., Salyards S. C., Mahoney J. J., *An Evaluation of Pre-employment Drug Testing*, „Journal of Applied Psychology”, 75, 1990, s. 629-639.
- Olian J. D., *Genetic Screening for Employment Purposes*, „Personnel Psychology”, 37, 1984, s. 423-438.
- Ree M. J., Earles J. A., *Predicting Training Success: Not Much More Than g*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 321-332.
- Reilly R. R., Chao G. T., *Validity and Fairness of Some Alternative Employee Selection Procedures*, „Personnel Psychology”, 35, 1982, s. 1-62.
- Robertson I. T., Gratton L., Rout U., *The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs*, „Journal of Organizational Behavior”, 11, 1990, s. 69-76.
- Ryan A. M., Sackett P. R., *A Survey of Individual Assessment Practices by I/O Psychologists*, „Personnel Psychology”, 40, 1992, s. 455-488.

- Ryan A. M., Sackett P. R., *Relationships between Graduate Training, Professional Affiliation and Individual Psychological Assessment Practices for Personnel Decisions*, „Personnel Psychology”, 45, 1992, s. 363-387.
- Sackett P. R., Burris L. R., Callahan C., *Integrity Testing for Personnel Selection: An Update*, „Personnel Psychology”, 42, 1989, s. 491-530.
- Sackett P. R., Harris M. M., *Honesty Testing for Personnel Selection: A Review and Critique*, „Personnel Psychology”, 37, 1984, s. 221-245.
- Schippman J. S., Prien E. P., Katz J. A., *Reliability and Validity of In-basket Performance Measures*, „Personnel Psychology”, 43, 1990, s. 837-859.
- Schmidt F. L., Greenthal A. L., Berner J. G., Hunter J. E., Seaton F. W., *Job Sample vs. Paper-and-Pencil Trades and Technical Tests: Adverse Impact and Examinee Attitudes*, „Personnel Psychology”, 30, 1977, s. 187-198.
- Schmidt F. L., Hunter J. E., Pearlman K., *Task Differences as Moderators of Aptitude Test Validity in Selection: A Red Herring*, „Journal of Applied Psychology”, 66, 1989, s. 166-185.
- Schmitt N., Gilliland S. W., Landis R. S., Devine D., *Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants*, „Personnel Psychology”, 46, 1993, s. 149-165.
- Stokes G. S., Mumford M. D., Owens W. A., (red.), *The Bidota Handbook: Theory Research and Applications*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1994.
- Stone D. L., Kotch D. A., *Individual's Attitudes Toward Organizational Drug Testing Policies and Practices*, „Journal of Applied Psychology”, 74, 1989, s. 518-521.
- Streufert S., Pogash R., Piasecki M., *Simulation-Based Assessment of Managerial Competence: A Meta-analytic Review*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 703-742.
- Tett R. P., Jackson D. N., Rothstein M., *Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-analytic Review*, „Personnel Psychology”, 44, 1991, s. 703-742.

- 
- Thorndike R. L., *The Role of General Ability in Prediction*, „Journal of Vocational Behavior”, 29, 1986, s. 332-339.
- Thornton G. C., *Assessment Centers in Human Resource Management*, Addison-Wesley, Reading 1992.
- Waid W. M., Orne M. T., *Individual Differences in Electrodermal Libility and the Detection of Information and Deception*, „Journal of Applied Psychology”, 65, 1980, s. 1-8.

**Timothy Clark i Jon Billsberry**

## **JAK „ŁOWCY GŁÓW” WYBIERAJĄ SWOJE OFIARY: PRZEGLĄD METOD SELEKCJI STOSOWANYCH W AGENCJACH DORADZTWA PERSONALNEGO W CZTERECH KRAJACH EUROPEJSKICH**

### **WSTĘP**

Podczas ostatnich dziesięciu lat przeprowadzono wiele badań dotyczących stopnia wykorzystania różnych metody selekcji przy doborze menedżerów przez firmy brytyjskie (IMS, 1988; Mabey i Iles, 1991; Mabey, 1989; PA, 1987; Robertson i Makin, 1986). Shackleton i Newell (1991) poszerzyli te analizy – wykorzystując metodologię, którą rozwinęli Robertson i Makin (1986) – w celu porównania metod stosowanych przy selekcji menedżerów w 75 brytyjskich i 52 francuskich firmach. Analiza wyników badań wykazała, że częstość stosowania określonej metody selekcji jest odwrotnie proporcjonalna do jej trafności. Wiele metaanaliz wskazywało, że najwyższą trafnością charakteryzują się testy zdolności, dane biograficzne, oceny współpracowników oraz próbki pracy (Hunter i Hunter, 1984; Reilly i Chao, 1982; Schmitt i in., 1984; Schmitt i Noe, 1986). Tymczasem osoby odpowiedzialne za rekrutację w firmach stosują metody o niskiej trafności, przede wszystkim wywiady nieustrukturalizowane i listy polecające.

Muchinsky (1986) wskazuje, że kryterium, zgodnie z którym oceniana jest trafność metod selekcji oraz dokładność, z jaką umożliwiają one przewidywanie wyników przyszłej

pracy, jest pomiar korzyści, jakie pracownik przynosi zatrudniającej go firmie. Kryterium takim jest zatem poziom wykonywanej pracy lub odniesione sukcesy. Najbardziej rozpowszechnioną miarą sukcesu w pracy jest ocena zwierzchników (Monahan i Muchinsky, 1983). Z tego też powodu metody selekcji ocenia się w kategoriach ich wpływu na kryteria organizacji. Dla przykładu wywiad, który jest najczęściej stosowaną metodą selekcji, zwykle uważa się za narzędzie oceny i określa jego trafność w kategoriach możliwości przewidywania poziomu wykonania pracy. W rezultacie standardy, zgodnie z którymi ocenia się metody selekcji, wiążą się z ich wpływem na firmę oraz korzyściami jakich jej dostarczają. Podstawę takiego podejścia stanowi założenie, że selekcja jest procesem neutralnym społecznie, w którym żadna ze stron relacji zatrudniania nie wpływa na drugą. Proces rekrutacji odbywa się na podstawie kodyfikacji zadań związanych z pracą, w odniesieniu do których kandydat jest następnie oceniany. W tym podejściu uważa się, że możliwa jest obiektywna obserwacja i pomiar pracy poszczególnych kandydatów, a selekcja odbywa się na podstawie tego pomiaru. Herriot (1984) określa to podejście jako „psychometryczne”. Postrzega się w nim rekrutację „jako proces, w którym firma dokonuje wyboru pomiędzy kandydatami na podstawie ich oceny” (Herriot, 1984, s. 1). Kandydatów postrzega się więc jako obiekty, wobec których stosuje się wiele metod selekcji, aby stwierdzić różnice indywidualne w wykonaniu określonej pracy. Takie podejście wspiera i konserwuje ocenę metod i procedur selekcji w kategoriach wyników firmy (na przykład zmniejszenia wymiany pracowników i redukcji kosztów). Istnieją przynajmniej dwa powiązane ze sobą nurty krytyki tego współcześnie obowiązującego podejścia.

Po pierwsze, Anderson i Shackleton (1986) wykazali, że podstawowy postęp, jaki dokonał się w zakresie selekcji i rekrutacji personelu, wiąże się ze spostrzeganiem rekrutacji jako procesu dwukierunkowego (de Wolff i van den Bosch, 1984; Herriot, 1984, 1985, 1989). Dla przykładu Herriot (1985) twierdzi, że we współcześnie obowiązującym

podejściu dostrzega się tylko część procesu selekcji. Powodem tego jest fakt, iż zatrudniający koncentrują się na własnej ocenie kandydatów oraz decyzji o zatrudnieniu podjętej na podstawie tej oceny. W przeciwieństwie do tego Herriot (1985) sugeruje, że proces selekcji charakteryzuje się następującymi cechami:

1. Jest początkiem relacji pomiędzy potencjalnym zatrudnionym a organizacją zatrudniającą.
2. Obie strony podejmują decyzje, czemu towarzyszy dwustronna wymiana informacji. Rozwijającą się relację może zatem zakończyć każda ze stron na różnych etapach procesu.
3. Selekcja jest dynamicznym procesem społecznym. Jest to relacja, która rozwija się i podlega zmianom, nie jest to jednorazowa ocena.

Rozwijając tę charakterystykę, Herriot (1989) opisuje proces selekcji jako serię epizodów, w których każda ze stron wyraża pewne oczekiwania, na które druga strona odpowiada. Na przykład, takim epizodem może stać się wysłanie formularza zgłoszenia do potencjalnego kandydata oraz jego decyzja, czy ten formularz wypełnić. Jeśli oczekiwania są spełnione w każdym epizodzie, proces selekcji jest kontynuowany. Jeśli nie, zarówno kandydat, jak i oceniający mogą odmówić kontynuowania procesu. Proces selekcji jest zatem postrzegany jako seria społecznych epizodów, w których obie strony poznają się nawzajem dzięki „naprzemiennym informacjom” i na podstawie których dokonuje się oceny drugiej strony. Selekcja nie jest przeszkodą, którą kandydat musi pokonać, zanim powstanie relacja pomiędzy nim i organizacją – ona sama jest częścią tej relacji. Zatem na każdym etapie zarówno kandydaci, jak i oceniający podejmują decyzję, czy kontynuować proces selekcji. Brak zgodności oczekiwań w każdym z epizodów może wpłynąć na zamiary kandydata dotyczące przyjęcia oferty pracy.

Po drugie, Robertson i Smith (1989) sugerują, że we

współcześnie obowiązującym podejściu nie uwzględnia się wpływu metod selekcji na kandydatów. Rozwijając tę myśl Iles i Robertson (1989) piszą: „Procedury selekcji uważa się za neutralne narzędzia pomiaru oceniające różne właściwości czy cechy kandydata z większą lub mniejszą trafnością, ale ich wpływ na te właściwości lub cechy kandydata albo jest pomijany, albo traktowany jako zakłócenia lub odchylenia, bez których uzyskiwałoby się czyste oceny psychometryczne” (s. 266-267).

Swoje podejście uzasadniają stwierdzeniem, że „kandydaci mają określone postawy wobec metod selekcji i te postawy wpływają na decyzje, które podejmują” (Iles i Robertson, 1989, s. 267). W rezultacie przebieg i wynik selekcji mogą wpłynąć na późniejsze wykonywanie pracy, zaangażowanie w działanie organizacji, zaangażowanie w karierę, napięcie, poczucie własnej wartości, zdrowie itd. Nie można nie doceniać znaczenia takich rezultatów, skoro – jak sugerują Robertson i Smith (1989) – w wyniku stosowania metod selekcji więcej osób otrzymuje oceny negatywne niż pozytywne. Nie wystarczy zatem skoncentrować się na tym, które metody są trafne i umożliwiają najlepszą predykcję jakości pracy. Powinno się bowiem uwzględnić wpływ metod selekcji na indywidualnych kandydatów. Robertson i in., (1991) dostarczają empirycznego potwierdzenia powyższych tez.

W prezentowanym artykule proponujemy rozwinięcie krytyki współcześnie obowiązującego podejścia. Każdy z dotychczas przedstawionych wątków krytycznych koncentruje się w całości na działaniach organizacji zatrudniającej jako czynniku dokonującym rekrutacji. Podstawową relacją jest ta, która zachodzi pomiędzy kandydatem i pracodawcą. Herriot (1989) uważa, że w ramach epizodów wymieniane są oczekiwania obejmujące wyłącznie kandydata i reprezentanta organizacji. Iles i Robertson (1989) koncentrują się na reakcjach kandydata na metody selekcji stosowane przez jego przyszłego lub aktualnego pracodawcę. U podłoża tych badań leży ukryte założenie, że wszystkie osoby zajmujące się zarządzaniem rekrutowane są bezpo-

średnio przez organizację zatrudniającą. Doprowadziło to badaczy do koncentracji badań na procesie zdobywania siły roboczej z jednego tylko źródła a mianowicie bezpośrednio przez firmę – pracodawcę. Pomimo tego, że jest to niewątpliwie znaczące źródło, nie uwzględnia całej złożoności rynku pracy i stosowanych przez firmy strategii rekrutacji. W rezultacie metody selekcji, których dotyczą omówione badania, nie są stosowane w analizowanych przedsiębiorstwach na wszystkich poziomach zarządzania. Jak wskazują rozważania przedstawione poniżej, wyższych rangą menedżerów coraz częściej poszukują i oceniają zewnętrzne agencje doradztwa personalnego (określane kolokwialnie jako „łowcy głów”), a nie pracownicy personalni firmy – pracodawcy.

Prezentowany artykuł obejmuje trzy części. W pierwszej opisane są zastosowane metody badawcze. W drugiej zaprezentowano wyniki dwóch badań. W trzeciej wskazano na różne przyczyny tego, że agencje doradztwa personalnego stosują jedne metody selekcji chętniej niż inne.

## 1. METODY BADAWCZE

W przedstawionym artykule przedstawiono wyniki dwóch badań empirycznych. Pierwsze dotyczyło brytyjskich agencji doradztwa personalnego i składało się z dwóch części. Część pierwsza była ukierunkowana na wszystkie brytyjskie agencje doradztwa personalnego. Przedmiot badań zidentyfikowano dzięki pomiarowi „zastępowalności”, określanemu jako metoda „zamkniętej pętli”, a którą skonstruowano specjalnie do celów badania. Na początku znaleziono kilkaset agencji dzięki ich zgłoszeniom w różnych spisach przedsiębiorstw. Przed badaniem kwestionariuszowym każdą agencję poproszono o listę firm dla niej konkurencyjnych i na podstawie tych list do początkowo niezidentyfikowanych agencji zwrócono się z kolei o listę ich konkurencyjnych firm. Tę procedurę powtarzano wobec każdej nowo odkrytej agencji, aż do momentu, kiedy osiągnięto zamkniętą pętlę

(to znaczy na listach nie pojawiały się żadne nowe agencje). Kwestionariusze wysłano do wszystkich 820 agencji znalezionych w taki sposób.

Drugi kwestionariusz wysłano do dyrektorów personalnych w 100 najlepszych firmach brytyjskich zamieszczonych w *The Times*. Odpowiedziało odpowiednio 43% (n=365) i 55% (n=55) adresatów. Dodatkowo przeprowadzono 72 ustrukturyzowane wywiady indywidualne z pracownikami agencji doradztwa personalnego oraz dyrektorami personalnymi, aby uzupełnić informacje uzyskane dzięki badaniom kwestionariuszowym.

Drugie badanie przeprowadzono w trzech kolejnych krajach europejskich: Francji, Niemczech i Włoszech, stosując w nim metodologię rozwiniętą w Wielkiej Brytanii. W każdym z krajów agencje doradztwa personalnego identyfikowano stosując wariant metody „zamkniętej pętli”. Na początku znajdowano agencje dzięki ich zgłoszeniom w kilku spisach przedsiębiorstw. Ponieważ wiele firm oferuje usługi w zakresie rekrutacji, spisy te nie ograniczały się do firm, zajmujących się przede wszystkim rekrutacją. Uzyskiwano nazwiska i adresy ze spisów agencji reklamowych, firm zajmujących się księgowością, konsultantów w zarządzaniu, z których wiele oferuje doradztwo personalne jako usługi związane z ich zasadniczą ofertą. Dodatkowo, organizacje zajmujące się różnymi gałęziami przemysłu poproszono o listę ich członków. Kolejnymi źródłami informacji były dalsze badania oraz osoby znające sferę działalności ekonomicznej związanej z doradztwem personalnym. W Niemczech i we Włoszech badania przyjęły formę kwestionariusza wysyłanego pocztą a we Francji wywiadu indywidualnego. Odpowiedziało na niego odpowiednio 25% (n=15), 65,2% (n=17) i 44,2% (n=23) adresatów. Niski procent odpowiedzi w Niemczech wynika prawdopodobnie z pewnych trudności prawnych związanych z doradztwem personalnym.

## 2. REZULTATY

Podobnie jak Robertson i Makin (1986), dokonaliśmy rozróżnienia na główne (wywiad, listy polecające i testy psychologiczne) oraz niestandardowe (grafologia i astrologia) techniki selekcji. Początkowo oceniliśmy trafność metod selekcji. Rezultaty dotyczące częstości stosowania różnych technik selekcji na podstawie badań agencji doradztwa personalnego we Francji, Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii przedstawiono w tabeli 1. Wyniki wskazują na szerokie zastosowanie metod selekcji o niskiej trafności. Odpowiada to danym uzyskanym we wcześniej referowanych badaniach przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii i Francji.

Tab. 1. Metody selekcji stosowane przez agencje doradztwa personalnego we Francji, Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii

	Francja	Niemcy	Włochy	Wielka Brytania
Wywiad	100,0	93,3	100,0	100,0
Listy polecające	56,5	60,0	75,0	87,8
Testy psychologiczne	34,8	40,0	37,5	40,0
Grafologia	47,8	13,3	6,3	2,6

Liczby pokazują stosowanie metody w procentach.

### 2. 1. Wywiad

Nie jest niczym dziwnym, że w tabeli 1 dane wskazują na niemal powszechne stosowanie wywiadu przez agencje doradztwa personalnego we wszystkich krajach. Nie stosowała go tylko jedna agencja w Niemczech.

Biorąc pod uwagę fakt, że kolejne badania przeprowa-

dzane przez ponad trzydzieści lat (Arvey i Champion, 1982; Keenan, 1989; Mayfield, 1964; Schmitt, 1976; Ulrich i Trumbo, 1965; Wagner, 1949) wskazywały na niską trafność predykcijną wywiadu w porównaniu z innymi metodami selekcji, wysoka częstotliwość stosowania go jest zastanawiająca. Metaanalizy wskazują, że wywiad charakteryzuje się niską trafnością. Między innymi w artykułach takich autorów jak Arvey (1979), Dunnette (1972), Hunter i Hunter (1984) oraz Reilly i Chao (1982) wskazywano, że trafność wywiadu jest niewielka, szacowana na około 0,19. Ten wynik mógłby być gorszy w związku ze zjawiskiem określanym jako efekt „szuflady” (*file drawer effect*) (Rosenthal, 1979), polegający na tym, że wydawcy czasopism chętniej publikują wyniki istotne statystycznie, powodując w ten sposób ogólne podwyższenie średnich publikowanych współczynników trafności. Ulrich i Trumbo stwierdzili, że „należałoby oczekiwać, iż podstawą powszechnego użycia i akceptacji wywiadu są liczne dowody empiryczne jego skuteczności w zakresie predykcji” (1965, s. 100). Pomimo tego, doradcy personalni, którzy mają możliwość uzyskiwania przewagi na rynku dzięki lepszym результатам selekcji wciąż opowiadają się za nieustrukturalizowanymi i częściowo ustrukturalizowanymi wywiadami. Najnowsze wyniki badań sugerują, że być może pracownicy agencji doradztwa personalnego, a nie badacze akademicy mają cały czas rację.

Wiesner i Cronshaw (1988) przeprowadzili serię metaanaliz dotyczących różnych wersji wywiadu. Od opublikowania często cytowanej pracy Hunter i Hunter (1984) miał miejsce znaczący postęp w zakresie metaanaliz, który Wiesner i Cronshaw uwzględnili w swojej pracy. Ten postęp obejmował korekty z powodu ograniczenia zakresu, niezręczność kryterium, indywidualną ocenę odpowiedniości każdego badania uwzględnionego w metaanalizie oraz bardziej gruntowne poszukiwania sposobów zminimalizowania „efektu szuflady”. Wiesner i Cronshaw (1988) uzyskali: dla wywiadu nieustrukturalizowanego poprawiony współczynnik trafności równy 0,20 dla wywiadu przeprowadzanego przez jedną osobę oraz 0,37 dla wywiadu przeprowa-

nego przez zespół lub wiele osób. W przypadku wywiadów ustrukturalizowanych poprawiony współczynnik trafności wzrósł do 0,63 (jedna osoba przeprowadzająca wywiad) lub 0,60 (zespół lub wiele osób przeprowadzających wywiad).

Rozwijając omawianą powyżej pracę (Wiesner i Crosshaw, 1988), McDaniel i in. (1994) mogli uzyskać bardziej wyczerpującą, ze względu na rodzaj i strukturę, bazę danych niż ta, która była poprzednio dostępna do analiz trafności wywiadu. W tych badaniach wywiad nieustrukturalizowany uzyskał poprawiony współczynnik trafności 0,34 (jedna osoba przeprowadzająca wywiad) lub 0,33 (zespół lub wiele osób przeprowadzających wywiad), a wywiad ustrukturalizowany 0,46 (jedna osoba przeprowadzająca wywiad) lub 0,38 (zespół lub wiele osób przeprowadzających wywiad). Z tych badań wynika, że współczynnik trafności dla wywiadu jest ogólnie zbliżony do współczynników dla innych szeroko stosowanych technik selekcji, takich jak ośrodki oceny (*assessment centres*) oraz wyższy niż współczynniki dla metod o niskiej trafności, takich jak testy osobowości i listy polecające. W streszczeniu, McDaniel i in. (1994) podsumowują: „Uważaliśmy, że wielu psychologów zajmujących się personelem uważa wywiad za metodę o generalnie niskiej trafności. Zanim rozpoczęliśmy te badania myśleliśmy w ten sam sposób (...) Jednakże w przypadku wywiadu wnioski okazały się przeciwne: nawet wywiad nieustrukturalizowany charakteryzuje się niemałym poziomem trafności” (s. 610).

## 2. 2. Listy polecające

Wyniki naszych badań wskazują, że listy polecające są drugą, najczęściej stosowaną techniką. We Francji stosowało ją 56,5% respondentów w porównaniu z 60% w Niemczech, 75% we Włoszech i 87% w Wielkiej Brytanii. W tabeli 2 pokazano, że jest istotna statystycznie różnica pomiędzy częstością wykorzystywania listów polecających we Francji i w Wielkiej Brytanii ( $p < 0,001$ ). Stwierdzono również statystycznie istotną różnicę pomiędzy wykorzystywaniem listów polecających we Francji, w Wielkiej Brytanii oraz w dwóch innych krajach ( $p < 0,001$ ).

Tab. 2. Różnice w wykorzystaniu w różnych krajach listów polecających, testów psychologicznych i grafologii

	Francja	Niemcy	Włochy	Wielka Brytania
<i>Francja:</i>				
Listy polecające		0,83*	0,24	<0,001
Testy psychologiczne		0,74	0,86	0,68
Grafologia		0,077	0,012	<0,001
<i>Niemcy:</i>				
Listy polecające			0,3	0,008
Testy psychologiczne			0,8	0,95
Grafologia			0,47	0,08
<i>Włochy:</i>				
Listy polecające				0,14
Testy psychologiczne				0,9
Grafologia				0,38
<i>Pozostałe kraje:</i>				
Listy polecające	0,001	0,02	0,31	< 0,001
Testy psychologiczne	0,68	0,92	0,91	0,77
Grafologia	< 0,001	0,24	0,73	< 0,001

\* Jeśli najmniejsza oczekiwana częstość wynosiła powyżej 5, poziom istotności pochodzi z analizy testem  $\chi_c$ , jeśli była mniejsza od 5, poziom istotności odnosi się do testu Fishera. Ponieważ testy te nie były zaplanowane, poziom istotności zredukowano odpowiednio do < 0,05.

Duża popularność listów polecających kontrastuje z ich niską trafnością. W wielu badaniach wykazano, że nie jest to trafna metoda selekcji (Hunter i Hunter, 1984; Muchinsky, 1979; Reilly i Chao, 1982). Na przykład, Hunter i Hunter (1984) nie znaleźli dowodów wartości predyktywnej listów polecających, przytaczając średni współczynnik trafności równy 0,23. Podobnie, Reilly i Chao (1982) obliczyli średni współczynnik trafności równy 0,14. Stwierdzili oni, że „z powodu niskiej trafności, błędu łagodności oraz małej ilości odpowiedzi ze strony poprzednich pracodawców, bez zastosowania szczególnych i kosztownych procedur tylko dla pewnej części populacji kandydatów dostępne są rzetelne listy polecające” (1982, s. 38). Inne badania (Baxter i in., 1981) pokazują, że istnieje wyższa korelacja pomiędzy listami polecającymi pisanymi przez jedną osobę dla dwóch różnych osób niż pomiędzy listami polecającymi pisanymi przez dwie osoby dla tego samego kandydata. Ten rezultat sugeruje, że listy polecające mówią nam więcej o osobie, która je pisała niż o osobie, której dotyczą (Aamodt i in., 1993). Na podstawie takich rezultatów Heneman i in., (1997) sformułowali wniosek, że „firmy nie powinny przywiązywać do listów [polecających] dużej wagi, chyba że autora listu uważa się za osobę w dużym stopniu odpowiedzialną i godną zaufania” (s. 387).

### **2. 3. Testy psychologiczne**

Wyniki badań zaprezentowane w tabeli 1 wskazują, że podobny procent agencji doradztwa personalnego stosuje jakiś rodzaj testów psychologicznych w każdym kraju. W Niemczech i Wielkiej Brytanii stosują je częściej (40%) niż we Włoszech (37,5%) i we Francji (34,8%). Nie wystąpiły statystycznie istotne różnice pomiędzy stosowaniem testów psychologicznych w różnych krajach.

Te rezultaty pokazują także, że agencje stosują testy psychologiczne nieco częściej niż firmy zatrudniające (IMS, 1988; Robertson i Makin, 1986; Shackleton i Newell, 1991). W badaniach IMS (1988) relacjonowano, że 78,3% respondentów nie stosuje testów osobowości a 84% nie stosuje te-

stów poznawczych. Na przykład w badaniach, które przeprowadzili Robertson i Makin (1986) niemal dwie trzecie firm (64,4%) nigdy nie stosowało testów osobowości, natomiast 70,8% nigdy nie używało testów poznawczych. W nowszych badaniach (Shackleton i Newell, 1991) autorzy donoszą o wzroście wykorzystywania testów psychologicznych. We Francji 37,7% firm nigdy nie stosowało testów osobowości, natomiast w Wielkiej Brytanii 9,6%. Brytyjskie firmy, w porównaniu z francuskimi, częściej stosują testy poznawcze (odpowiednio, 69,9% i 48,9%). Robertson i Makin (1986) piszą: „Wydaje się, że standardowe predyktory, o których mówi się w salach wykładowych, są dalekie od standardu rozumianego jako stopień ich wykorzystania w działaniach zajmujących się personelem” (s. 48). Obecne badania wskazują, że taki komentarz w jednakowym stopniu odnosi się do agencji doradztwa personalnego.

#### **2. 4. Grafologia**

Grafologia jest sztuką lub nauką wnioskowania o cechach osobowości lub predykcjach dotyczących zachowania na podstawie próbki pisma ręcznego osoby. Bar-Hillel i Ben-Shakhar (1986) wymieniają kilka cech pisma ręcznego, które doprowadziły niektórych autorów (Lynch, 1985) do wniosku, że grafologia nie jest alternatywą dla konwencjonalnych metod selekcji lecz narzędziem dodatkowym. Po pierwsze, wydobywa ona rzeczywistą próbkę zachowania jednostki, które jest wytworem osoby, a zatem potencjalnie ją wyraża. Po drugie, cechy pisma ręcznego, takie jak wielkość, nachylenie, odstępy między słowami i liniami, same prowadzą do szczegółowej analizy. Po trzecie, pismo jednostki jest tak niepowtarzalne jak jej osobowość. Po czwarte, pismo jest stałą cechą jednostki rozpoznawalną niezależnie od zmian tego, czym się pisze, wahań nastroju itd. Po piąte, każdy kto wypełnia test osobowości, potrafi pisać. Po szóste, próbkę pisma można uzyskać tanio i bez trudności. Analiza grafologiczna wymaga minimum pięćdziesięciu słów napisanych na czystym papierze czarnym atramentem, z podpisem. Dodatkowo, grafolog może poprosić o informacje na te-

mat płci i wieku osoby oraz przebytych chorób i wykształcenia (Jansen, 1973). Na koniec, uważa się tę metodę za wyjątkową, ponieważ określa cechy osobowości, jakich nie mierzy żaden inny test – w szczególności uczciwość. Jednakże kolejne analizy prowadzą do wniosku, że grafologia, jako narzędzie selekcji, charakteryzuje się niską trafnością (Klimoski i Rafaeli, 1983). Metaanalizy, które przeprowadzili Neter i Ben-Shakhar (za Ben-Shakhar, 1989) wykazały średnią korelację pomiędzy 0,14 a 0,19 zarówno dla profesjonalnych grafologów jaki i nie-grafologów. Kiedy porównano te dwie grupy, grafolodzy uzyskiwali niezmiennie gorsze wyniki, zwłaszcza w porównaniu z psychologami. Autorzy uznali, że te niskie trafności wynikają z faktu, iż w próbkach pisma znajdowały się użyteczne informacje, takie jak dane biograficzne, które mogły wpłynąć na ocenę grafologiczną. Gdy wykorzystano próbki niezawierające takich informacji, trafność grafologów była bliska zeru. Podobnie Ben-Shakhar i in., (1986) sformułowali wniosek, iż trafność stwierdzona w ich eksperymentach wynikała z zawartości próbek pisma. W przeciwieństwie do powyższych wniosków Rafaeli i Klomoski (1983) nie stwierdzili żadnej istotnej różnicy pomiędzy próbkami zawierającymi informacje autobiograficzne i próbkami niezawierającymi takich informacji. Również Reilly i Chao (1982) stwierdzili, że współczynnik trafności dla analizy grafologicznej jest równy zero. Innymi słowy, możliwość przewidywania na jej podstawie poziomu wykonania przyszłej pracy nie jest większa niż losowa. Z kolei Driver i in., (1996) na podstawie przeglądu badań dotyczących grafologii przeprowadzanych w ciągu 80 lat stwierdzili, iż „uważamy, że dopóki nie pojawią się istotne, znaczące naukowo dowody, należy zrezygnować z analiz grafologicznych”(s. 85).

W tabeli 1 pokazano, że francuskie agencje doradztwa personalnego wykorzystują analizy grafologiczne częściej niż odpowiadające im agencje w innych krajach. Podobnie jak w przypadku wywiadu, dane z tabeli 2 wskazują na istotną statystycznie różnicę pomiędzy Francją i Wielką Brytanią ( $p < 0,001$ ) oraz między tymi dwoma krajami

a dwoma pozostałymi ( $p < 0,001$ ). Jest rzeczą interesującą, że w Wielkiej Brytanii wszystkie agencje, które regularnie korzystały z pomocy grafologów były zależne finansowo od agencji w pozostałych krajach europejskich. To potwierdza tezę Robertsona i Makina (1983), że firmy w krajach europejskich poza Wielką Brytanią częściej wykorzystują grafologię. Podobnie we Włoszech i w Niemczech agencje wykorzystujące grafologów należały do firm zagranicznych. W przeciwieństwie do tego, 70% agencji wykorzystujących analizy grafologiczne we Francji było firmami francuskimi. Wykorzystanie grafologii przez agencje znajdujące się we Francji było niższe niż w 52 francuskich firmach, które badali Shackleton i Newell (1991).

### **2. 5. Astrologia**

W kwestionariuszach pytano agencje doradztwa personalnego, czy stosują w pracy dla firm-klientów jakieś inne metody oceny. Analiza odpowiedzi wykazała, że dwie brytyjskie i cztery francuskie agencje doradztwa personalnego wykorzystywały analizy astrologiczne kandydatów zatrudniając na zlecenie specjalistów spoza firmy. Obie firmy w Wielkiej Brytanii należały do zagranicznych, europejskich właścicieli. Firmy we Francji należały do francuskich właścicieli.

## **3. STANDARDY OCENY**

Rezultaty badania pokazują, że w zasadzie agencje doradztwa personalnego w badanych czterech krajach stosują techniki selekcji o niskiej trafności. Jedną z przyczyn nieustannej popularności tych technik może być to, że istnieje wiele standardów, zgodnie z którymi można oceniać użyteczność takich technik, a trafność jest tylko jednym z nich (Muchinsky, 1986; Robertson i Smith, 1989). Badania przeprowadzone przez innych autorów (Billsberry, 1997; Clark, 1992, 1995; Clark i Salaman, 1998) sugerują, że istnieje pięć powodów dla których agencje doradztwa personalnego nie stosują bardziej trafnych metod selekcji.

### **3. 1. Oczekiwania klienta**

Firmy-klienci (organizacje zatrudniające) kładą nacisk na stosowanie predyktorów o niskiej trafności, takich jak wywiady i listy polecające. Jak wskazano wcześniej, z badań niezmiennie wynika, że są to metody selekcji najczęściej stosowane przez firmy zatrudniające. Zatem pracodawcy rzadko skłaniają agencje do stosowania bardziej trafnych metod selekcji. Z tego z kolei wynika, że agencje doradztwa personalnego nie zawsze mogą stosować trafne predyktory selekcji, a w niektórych przypadkach są powstrzymywane przed ich wykorzystaniem.

### **3. 2. Kwalifikacje pracowników agencji**

Muchinsky (1986) zwraca uwagę, że niektóre testy psychologiczne, takie jak inwentarze osobowości, musi przeprowadzić osoba przeszkolona. Bardzo niewiele agencji zatrudnia personel przygotowany do stosowania takich metod oceny. W rezultacie, agencje mogą nie być szczególnie zainteresowane wprowadzeniem metod selekcji, których nie znają, nawet jeśli są one bardziej trafne. Jednakże, niektórzy respondenci w badaniach wyrazili chęć zlecenia przeprowadzenia testów psychologicznych i analiz grafologicznych specjalistom spoza firmy. Zatrudnienie specjalisty może zatem nie być tak ważne jak gotowość agencji do zlecenia komuś przeprowadzenia części oceny.

### **3. 3. Wpływ na kandydatów**

Pracownicy agencji doradztwa personalnego mogą stosować wywiad również dlatego, że jako technika selekcji o wysokiej trafności fasadowej pozwala osiągnąć dwa, związane ze sobą cele:

- 1) zmniejszyć dystans pomiędzy kandydatem i klientem,
- 2) przygotować kandydata do rozstrzygającej rozmowy.

Odnosząc się do punktu pierwszego należy zauważyć, że przez znaczną część procesu selekcji klient pozostaje w cieniu, oddalony od kandydata. Klienci i kandydaci nie spotykają się, aż do czasu rozstrzygającej rozmowy, chociaż klienci będą mieli dostęp do szczegółowych raportów na te-

mat każdego kandydata, które są spisane i przygotowane przez doradcę. Dla kandydatów firma zatrudniająca aż do rozstrzygającej rozmowy pozostaje abstrakcją, czymś, co sobie wyobrażają, ale nie w pełni znają ani rozumieją. Kandydaci i klienci są zatem w znacznym stopniu zależni od zdolności doradcy do zmniejszenia tego dystansu. Konsultanci zmniejszają dystans częściowo dzięki zastosowaniu technik o wysokiej trafności fasadowej, np. wywiadu, które czynią proces rekrutacji mniej bezosobowym.

Jednakże wywiad stwarza również możliwość takiego przygotowania kandydatów, aby mogli zaprezentować swoją biegłość w zakresie roli przeznaczonej im w firmie w czasie rozstrzygającej rozmowy. Pracownicy agencji doradztwa personalnego osiągają to dzięki starannemu procesowi dyskretnego trenowania, przygotowań i reżyserowania (Clark i Salaman, 1989). Przeprowadzają próbne wywiady, organizują spotkania, na których intensywnie informują kandydatów o kliencie-firmie, oraz dzięki szczegółowym analizom historii kariery zawodowej kandydata określają, w jakim stopniu odpowiadają sobie wymagania klienta oraz doświadczenie i aspiracje kandydata dotyczące przyszłej pracy. Podsumowując, doradcy próbują ukształtować „charakter” kandydata w taki sposób, aby podczas końcowego wywiadu mógł „zaprezentować się jako spójne, trwałe i profesjonalne uosobienie roli” (Hofl, 1995, s. 54). Dzięki intensywnym ćwiczeniom (to jest praktyce i powtarzaniu) kandydat jest zdolny do doskonałego wystąpienia, w którym nie ma pomyłek, błędów czy gaf. W ten sposób mogą sprawić wrażenie spontaniczności i naturalności. Przygotowanie nie ogranicza się jednak do werbalnych i fizycznych działań kandydatów, ale obejmuje również ich wygląd. W kilku analizowanych agencjach doradztwa personalnego wspomniano, że niektórzy klienci nie wyobrażaliby sobie zatrudnienia osoby, która jednego dnia nosi krawat w paski, drugiego brązowe zamszowe buty, a przy kolejnej okazji ma brodę. Doradcy próbują zatem uzyskać zgodność pomiędzy wyglądem i zachowaniem.

### 3. 4. Ocena dopasowania osoby do organizacji

W literaturze istnieje ukryte założenie, że doradcy personalni stosują wywiad jako metodę selekcji aby ocenić, czy kandydaci spełniają odpowiednie wymagania, zwykle definiowane jako wiedza, umiejętności i zdolności potrzebne do wykonania określonej pracy. W tym artykule sugerujemy, że być może jest to niepełny obraz wykorzystania wywiadu przez agencje doradztwa personalnego, które stosują go również po to, aby przygotować kandydatów, zareklamować firmę i przygotować sobie miejsce do dalszych działań. Sugerujemy także, iż doradcy personalni wybierają wywiad nie dlatego, aby ocenić, czy kandydat spełnia kryteria pracy lub ocenić odpowiedniość między osobą a pracą (*person-job fit*, PJF), lecz aby określić, czy kandydat spełnia wymagania firmy lub ocenić odpowiedniość między osobą i firmą (*person-organisation fit*, POF).

Chociaż nie znamy żadnych badań, które analizowałyby ten problem w odniesieniu do agencji doradztwa personalnego, istnieją dane w pokrewnych dziedzinach, które wydają się potwierdzać naszą tezę. Wiemy, że ogólnie firmy zajmujące się selekcją zainteresowane są zarówno oceną PJF jak i POF. I tak np. Bowen i in., (1991) dokonali przeglądu metod selekcji stosowanych w trzech nowo powstających firmach amerykańskich. Stwierdzili, że firmy te położyły ogromny nacisk na znalezienie całego personelu, który pasowałby do wartości reprezentowanych przez firmę oraz posiadałby konieczne zdolności i umiejętności. Ten nacisk był tak silny, że wybrani kandydaci spędzali osiemnaście godzin wypełniając różne rodzaje testów selekcji oceniających POF. Ponadto wiemy, że osoby przeprowadzające wywiad są skłonne wybierać tych kandydatów, o których sądzą, że dobrze „pasują” do organizacji (Cable, 1995). Na przykład, Rynes i Gerhart (1990) analizowali rekrutację absolwentów, którzy ukończyli szkołę znaną z bardzo wysokiego poziomu w zakresie finansów. Stwierdzili, że przeprowadzający wywiad bardziej zajmowali się oceną tego, jak bardzo kandydat „pasuje” do organizacji, niż jak dobrze będzie wykonywał pracę, ponieważ to ostatnie za-

pewniała szkoła, którą ukończył. Doradcy personalni są zwykle w podobnej sytuacji, ponieważ celem wstępnych badań dotyczących zatrudnienia jest znalezienie potencjalnych kandydatów, którzy dotychczas odnosili sukcesy w podobnych rolach. Zatem, doradcy personalni często spotykają się tylko z takimi ludźmi, o których już wiedzą, że posiadają wymagane w pracy umiejętności i zdolności. W takich przypadkach PJF można uznać za pewnik. Ponadto, stopień specjalizacji w miejscach pracy, którymi zwykle zajmują się doradcy personalni jest taki, że trudno jest doradcom-niespecjalistom ocenić PJF. Doradca personalny koncentruje się na tym, w jak dużym stopniu dowiedzione umiejętności i zdolności przeniosą się do nowego środowiska. Obecnie, chociaż badacze aktywnie poszukują sposobów oceny POF (na przykład Billsberry, 1997; Cable, 1995; Kristof-Brown, 1997; O'Reilly i in., 1991), jedyną metodą oceny POF dostępną dla firm zajmujących się selekcją jest wywiad (Karen i Graves, 1994)<sup>1</sup>.

### 3. 5. Układ sił

Jak opisaliśmy wcześniej, podejście psychometryczne w doborze przekazuje kompetencje do podejmowania decyzji firmom dokonującym selekcji i to one decydują, jak zareklamować pracę, jakich metod selekcji użyć i z kim umówić się na spotkanie. Zwróciliśmy uwagę, że istnieją dwa punkty krytyczne w tym podejściu:

- 1) rosnące zrozumienie, iż rekrutacja personelu jest procesem dwukierunkowym,
- 2) proces selekcji ma wpływ na kandydata.

Rekrutacja przez agencje doradztwa personalnego wzmacnia te czynniki. Kiedy doradca personalny wykonuje zadanie poszukując kandydata – zamiast analizy wcześniej zgromadzonej bazy danych dotyczących specjalistów w tej

---

<sup>1</sup> Jednym z kierunków poszukiwań metod pomiaru POF są prace wykorzystujące heksagonalny model Hollanda. Szerzej na ten temat pisze w II części tej książki Cz. S. Nosal (*przyp. red.*).

dziedzinie – staje się sprzedawcą a osoba, do której się zwróci – kupującym. Jest to całkowite odwrócenie sytuacji proponowanej w podejściu psychometrycznym, które prowadzi do zmiany w układzie sił pomiędzy kandydatem (którego już nie można prawidłowo określać „zgłaszającym się”) i doradcą lub organizacją zatrudniającą. Prawdopodobną jest wtedy sytuacja, że kandydat uzyska informację: „chcemy z tobą porozmawiać, ponieważ wiemy, że odnosisz sukcesy w tej dziedzinie”. To potwierdza przekonanie kandydata, że jest dobrym pracownikiem, że dostrzeżono go poza firmą i jest pożądanym w swoim obecnym miejscu pracy. Taka osoba występuje z pozycji siły i to wpływa na techniki selekcji, których doradca personalny może użyć. Testy zdolności, predyspozycji i ośrodki oceny stają się niepotrzebne, ponieważ doradca już wie, że kandydat posiada wymagane umiejętności. Ponadto, doradcy wiedzą o ryzyku, że kandydat po prostu zrezygnuje z możliwości podjęcia pracy z powodu niedogodności związanych z sytuacją osoby testowanej. Testy osobowości charakteryzują się wyższą trafnością fasadową z powodów wyszczególnionych powyżej, związanych z POF. Wiemy, że kandydaci ogólnie są bardziej zadowoleni i wolą, kiedy przeprowadza się z nimi wywiad niż wtedy, gdy stosuje się testy osobowości, predyspozycji czy zdolności (Fletcher, 1992). Jeśli przyjmiemy, że kandydaci rzeczywiście „trzymają w ręku” wszystkie karty, wówczas nie dziwi fakt, że doradcy personalni stosują przede wszystkim wywiady. W wielu sytuacjach jest to nie tylko jedyna właściwa metoda selekcji, ale również jedyna metoda, którą kandydaci zaakceptują.

#### 4. WNIOSKI

Agencje doradztwa personalnego w czterech badanych krajach stosują generalnie metody selekcji o niskiej trafności, przede wszystkim wywiad nieustrukturalizowany i listy polecające. Istnieje istotna statystycznie różnica pod względem stosowania listów polecających i grafologii pomie-

dzy Francją i Wielką Brytanią, oraz tymi dwoma krajami oraz Włochami i Niemcami. Sugerowano, że agencje doradztwa personalnego mogą stosować techniki o niskiej trafności, ponieważ trafność nie jest podstawowym standardem, zgodnie z którym ocenia się ich użyteczność. Oprócz trafności agencje doradztwa personalnego stosują pięć innych standardów oceny. Właśnie kombinacja tych czynników prowadzi do utrzymywania się metod selekcji o niskiej trafności w agencjach doradztwa personalnego.

### **Bibliografia:**

- Aamodt M.G., Bryan D.A., Whitcomb A.J., *Predicting Performance with Letters of Recommendation*, „Public Personnel Management”, 22, 1993, s. 81–90.
- Anderson N., Shackleton V., *Recruitment and Selection: A Review of Developments in the 1980's*, „Personnel Review”, 15, 1986, s. 19–26.
- Arvey R.D., *Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects*, „Psychological Bulletin”, 86, 1979, s. 736–765.
- Arvey R.D., Champion J.E., *The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research*, „Personnel Psychology”, 35, 1982, s. 281–322.
- Bar-Hillel M., Ben-Shakhar G., *The a Priori Case Against Graphology*, [w:] B. Nevo (red.), *The Scientific Aspects of Graphology*, Charles C. Thomas, III 1986.
- Baxter J.C., Brock B., Hill P.C., Rozelle R.M., *Letters of Recommendation: A Question of Value*, „Journal of Applied Psychology”, 66, 1981, s. 296–301.
- Ben-Shakhar G., *Non-Conventional Methods in Personnel Selection*. [w:] P. Herriot (red.), *Assessment and Selection in Organisations*, John Wiley, Chichester 1989.
- Ben-Shakhar G., Bar-Hillel M., Bilu M., Ben-Abba E., Flug A., *Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Theoretical Ruminations*, „Journal of Applied Psychology”, 71, 1986, s. 645–653.

- Billsberry J., *The Development and Initial Trial of a Likert-scaled Questionnaire for the Indirect Assessment of Person-Organisation Value Congruence*, referat wygłoszony w 1997 roku w Academy of Management Conference, Boston 1997.
- Bowen D.E., Ledford G.E., Nathan B.R., *Hiring for the Organization, Not the Job*, „Academy of Management Executive”, 5(4), 1991, s. 35–50.
- Cable D.M., *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry*, nie opublikowana praca doktorska, Cornell 1995.
- Clark T., *The Use of Selection Methods in Management Recruitment by Executive Recruitment Consultancies: A Survey and Explanation*, „Journal of Managerial Psychology”, 7, 1992, s. 3–10.
- Clark T., *Managing Consultants*, Open University Press, Buckingham 1995.
- Clark T., Salaman G., *Creating the „Right” Impression: Towards a Dramaturgy of the Management Consultancy*, „Service Industries Journal”, 1998.
- Driver R.W., Buckley M.R., Frink D.D., *Should We Write off Graphology?*, „International Journal of Selection and Assessment”, 4, 1996, s. 78–86.
- Dunnette M.D., *Validity Study Results for Jobs Relevant to the Petroleum Refining Industry*, American Petroleum Institute, Washington 1972.
- Fletcher C., *Ethics and the Job Interview*, „Personnel Management”, 1992, s. 36–39.
- Heneman H.G., Heneman R.L., Judge T.A., *Staffing Organizations*, wyd. II, Irwin, Middleton 1997.
- Herriot P., *Down from the Ivory Tower: Graduates and Their Jobs*, John Wiley, Chichester 1984.
- Herriot P., *Give and Take in Graduate Selection*, „Personnel Management”, 1995, s. 33–35.
- Herriot P., *Selection as a Social Process*, [w:] M. Smith, I. T. Robertson (red.), *Advances in Selection and Assessment*, John Wiley, Chichester 1989.

- Höfl H., *Performance and Customer Service: The Cultivation of Contempt*, „Studies in Cultures, Organizations and Societies”, 1, 1995, s. 47–62.
- Hunter J.E., Hunter R.F., *Validity and Utility of Alternative Predictors of Performance*, „Psychological Bulletin”, 96, 1984, s. 72–98.
- Iles P.A., Robertson I.T., *The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates*, [w:] P. Herriot (red.), *Handbook of Assessment in Organisations*, John Wiley, Chichester 1989.
- IMS, *Employee Selection in the UK* (Report No. 160), Institute of Manpower Studies, Brighton 1988.
- Jansen A., *Validation of Graphological Judgements*, Manton, Paris 1973.
- Jenkins R., *Racism and Recruitment*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
- Karren R.J., Graves L.M., *Assessing Person-organization Fit in Personnel Selection: Guidelines for Future Research*, „International Journal of Selection and Assessment”, 2 (3), 1994, s. 146–156.
- Keenan T., *Selection Interviewing*, [w:] C. L. Copper, I. T. Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, John Wiley, Chichester 1989.
- Klimoski R.J., Rafaeli A., *Inferring Personal Qualities Through Handwriting Analysis*, „Journal of Occupational Psychology”, 56, 1983, s. 191–202.
- Kristof-Brown A., *Repertory Grid Technique: An Alternative Method for Assessing Fit in Organizational Settings*, referat wygłoszony w 1997 roku w Academy of Management Conference, Boston 1997.
- Lynch B., *Graphology – towards a Handpicked Workforce*, „Personnel Management”, 1985, s. 4–18.
- Mabey B., *The Majority of Large Companies Use Occupational Tests*, „Guidance and Assessment Review”, 5, 1989, s. 1–4.
- Mabey C., Iles P., *HRM from the Other Side of the Fence*, „Personnel Management”, Feb. 1991, s. 50–53.

- Mayfield E.C., *The Selection Interview: A Reevaluation of Published Research*, „Personnel Psychology”, 17, 1964, s. 239–260.
- McDaniel M.A., Whetzel D.L., Schmidt F.L., Maurer S.D., *The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 79 (4), 1994, s. 599–616.
- Monahan C.J., Muchinsky P.M., *Three Decades of Personnel Selection Research: A State-of-the-Art Analysis and Evaluation*, „Journal of Occupational Psychology”, 56, 1983, s. 215–225.
- Muchinsky P.M., *The Use of Reference Reports in Personnel Selection: A Review and Evaluation*, „Journal of Occupational Psychology”, 52, 1979, s. 287–297.
- Muchinsky P.M., *Personnel Selection Methods*, [w:] C. L. Cooper, I. T. Robertson (red), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, John Wiley, Chichester 1986.
- O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit*, „Academy of Management Journal”, 34, 1991, s. 487–516.
- PA Personnel Services, *The Usage of Psychometric Techniques Among Major UK Companies*, London 1987.
- Rafaeli A., Klimoski R. J., *Predicting Sales Success Through Handwriting Analysis: An Evaluation of the Effects of Training and Handwriting Sample Content*, „Journal of Applied Psychology”, 68, 1983, s. 212–217.
- Reilly R.R., Chao G.T., *Validity and Fairness of Some Alternative Employee Selection Procedures*, „Personnel Psychology”, 35, 1982, s.1–62.
- Robertson I.T., Iles P.A., Gratton L., Sharpley D., *The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates*, „Human Relations”, 44, 1991, s. 963–982.
- Robertson I.T., Makin P.J., *Management Selection in Britain: A Survey and Critique*, „Journal of Occupational Psychology”, 59, 1986, s. 45–57.
- Robertson I.T., Smith M., *Personnel Selection Methods*,

- [w:] M. Smith, I. T. Robertson (red.) *Advances in Selection and Assessment*, John Wiley, Chichester 1989.
- Rosenthal R., *The "File Drawer Problem" and Tolerance for Null Results*, „Psychological Bulletin”, 86, 1979, s. 638–641.
- Rynes S.L., Gerhart B., *Interviewer Assessment of Applicant "Fit": An Exploratory Investigation*, „Personnel Psychology”, 43, 1990, s. 13–35.
- Schmitt N., *Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment Interview*, „Personnel Psychology”, 29, 1979, s. 79–101.
- Schmitt N., Gooding R.Z., Noe R.A., Kirsch M., *Meta Analyses of Validity Studies Published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics*, „Personnel Psychology”, 37, 1984, s. 407–422.
- Schmitt N., Noe R.A., *Personnel Selection and Equal Employment Opportunity*, [w:] C. L. Cooper, I. T. Robertson (red), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, John Wiley, Chichester 1986.
- Shackleton V., Newell S., *Management Selection: A Comparative Survey of Methods Used in Top British and French Companies*, „Journal of Occupational Psychology”, 64, 1991, s. 23–36.
- Ulrich L., Trumbo D., *The Selection Interview Since 1949*, „Psychological Bulletin”, 63, 1965, s. 100–116.
- Wagner R., *The Employment Interview: A Critical Summary*, „Personnel Psychology”, 2, 1949, s. 17–46.
- Wiesner W.H., Cronshaw S.F., *The Moderating Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview*, „Journal of Occupational Psychology”, 61, 1988, s. 275–290.
- Wolff C.J. de, van den Bosch G., *Personnel Selection*, [w:] P.J.D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, C. J. Wolff (red.), *Handbook of Work and Organisational Psychology*, John Wiley, New York 1984.
- Wood S., *Personnel Management and Recruitment*, „Personnel Review”, 15, 1986, s. 3–11.