



METODY DOBORU PRACOWNIKÓW – TRAFNOŚĆ ICH WYKORZYSTANIA W PROCESIE REKRUTACJI I SELEKCJI

Aleksandra Czarnecka, Adam Peryga

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zarządzający organizacjami zdają sobie sprawę, że obecne czasy charakteryzują się wysoką konkurencją. Powoduje to, iż poszukują oni tych elementów, które mogą stanowić o przewadze ich organizacji. Jeden z takich czynników wynika z podstawowego zasobu każdej organizacji, czyli zatrudnionych ludzi. Na współczesnym, dość trudnym i specyficznym rynku pracy nie jest łatwo odnaleźć takich pracowników, którzy będą dawali organizacji wartość dodaną. W opracowaniu autorzy chcieli zwrócić uwagę na wybrane metody doboru i trafność ich wykorzystania w procesie rekrutacji i selekcji. Opracowanie stanowi zaledwie wstęp do głębszej analizy i badań.

Słowa kluczowe: dobór pracowników, rekrutacja i selekcja, trafność metod doboru

Wprowadzenie

Złożoność i stopień skomplikowania dzisiejszego świata narzucają sposób wykonywania różnorodnych czynności i zadań. Współcześnie nie jest raczej możliwe, aby jeden człowiek wykonywał samodzielnie pracę, której rezultaty będą znaczące i zauważalne dla szerszego środowiska. Oczywiście osobiste czynności życia codziennego wykonujemy sami, ale praca, która spowoduje (czy też może spowodować) znaczące i dostrzegalne zmiany w otoczeniu jest wykonywana przez złożone zespoły ludzi, czyli organizacje. Według A. Bańki organizacja pracy to struktura złożona z czterech elementów: systemu technologicznego, obejmującego technologię i oprzyrządowanie pracy; systemu społecznego, obejmującego ludzi wraz z ich zdolnościami, postawami, zainteresowaniami, motywacjami i cechami osobowości; systemu strukturalnego, obejmującego ogół stanowisk i ról organizacyjnych, decydujących o tym, jak dana organizacja i jej indywidualni pracownicy realizują swoje cele; systemu środowiska, obejmującego środowisko wewnętrzne organizacji oraz jego otoczenie zewnętrzne¹.

¹ A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 321.

Wymienione elementy organizacji są zapewne jednakowo ważne, ponieważ każdy z nich stanowi o sukcesie (bądź porażce) danej organizacji w dziedzinie, którą ta organizacja się zajmuje. Jednakowoż technologia, struktura czy środowisko same nie wykonują pracy. Tym, co w głównej mierze sprawia, że ta lub inna organizacja w ogóle może działać, oczywiście najlepiej z sukcesami, są przecież ludzie. To właśnie od zdolności, postaw, zainteresowań czy cech osobowości zarządzających i pracowników zależy, czy dana organizacja będzie w pełni mogła realizować postawione cele i rozwijać się, czy też pozostanie w miejscu, co w czasach dzisiejszej konkurencji może skończyć się nawet jej upadkiem.

Aby sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku, personel organizacji powinni stanowić ludzie będący profesjonalistami w swoich dziedzinach. To, czy uda się takich ludzi znaleźć, przyciągnąć do firmy i wreszcie zatrudnić, zależy od wielu czynników, tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Proces ten w literaturze przedmiotu określany jest mianem rekrutacji i selekcji. Powodzenie tego procesu to w dużej mierze umiejętność zastosowania odpowiednich metod, które z wysokim prawdopodobieństwem pozwolą na osiągnięcie pożądaných rezultatów, czyli zatrudnienie pracownika o pożądaných kwalifikacjach, odpowiadającego szeroko rozumianym wymogom stanowiska. Przedmiotem rozważań opracowania jest etap selekcji, w stosunku do którego, zgodnie z literaturą zagadnienia, używa się również terminu „dobór personelu”.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metod doboru pracowników pod względem trafności ich wykorzystania w procesie selekcji i rekrutacji. Może ono stanowić cenną pomoc i wskazówkę dla odpowiedzialnych za proces doboru kadr w organizacjach.

Trzeba jednak zaznaczyć, iż z uwagi na ograniczenia narzucone wymogami niniejszego opracowania przedstawiona lista nie będzie kompletna i oprócz pomocy w doborze samych metod selekcji i rekrutacji powinna być również wskazówką do samodzielnego poszukiwania przez rekruterów innych, odpowiednich dla nich narzędzi.

Zagadnienie alokacji zasobów ludzkich

Każda firma, chcąc odnosić sukcesy na bardzo w dzisiejszych czasach dynamicznym i konkurencyjnym rynku, powinna w miarę jasno i szczegółowo określić, co chce na tym rynku osiągnąć (cel firmy), oraz to, jakimi sposobami chce do założonych celów dojść. Określenie strategii biznesowej firmy (cele do osiągnięcia, sposoby ich osiągnięcia) powinno w dużym stopniu determinować sposoby alokacji zasobów ludzkich w firmie. Alokacja zasobów ludzkich jest to proces podejmowania decyzji dotyczących rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, wprowadzania nowo zatrudnionych pracowników na ich stanowiska pracy (przydzielania ról organizacyjnych), a następnie kierowanie ich ruchem w obrębie organizacji².

² A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 192.

Jak wskazuje przytoczona definicja, proces alokacji personelu jest dość złożony, i każdy z jego elementów powinien stanowić przemyślaną decyzję osób za tę alokację odpowiedzialnych.

Tematem niniejszej pracy jest trafność wykorzystania metod doboru pracowników, czyli jednego z etapów procesu alokacji obsady pracowniczej. Dlatego też autorzy skoncentrują się właśnie na tym elemencie alokacji personelu, pozostawiając inne pod samodzielną rozważę czytelników publikacji.

Punktem wyjścia w pozyskiwaniu zasobów ludzkich jest diagnoza potrzeb kadrowych firmy w aspekcie pożądanых kwalifikacji i kompetencji pracowników, tj. ustalenia pożądanego poziomu struktury zatrudnienia³. Po takiej diagnozie powinno się przystąpić do samego procesu selekcji i rekrutacji, który również składa się z kilku etapów. M. Armstrong podzielił go na trzy następujące części:

- określenie wymagań – przygotowanie opisów stanowisk pracy oraz właściwych specyfikacji, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia;
- przyciąganie kandydatów – przegląd i ocena alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, ogłoszenia o pracy, korzystanie z usług agencji i konsultantów;
- selekcja kandydatów – przegląd podań o pracę, przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, testów, ocena kandydatów, stosowanie metod oceny zintegrowanej, oferowanie zatrudnienia, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę⁴.

W procesie selekcji kandydatów wykorzystuje się różnorodne metody, do których zaliczyć można: analizę dokumentów, wywiad (rozmowę kwalifikacyjną), referencje, testy, czy *Assessment Center*. Metody te zostaną przybliżone w dalszej części opracowania.

Analiza dokumentów

Analiza dokumentów jest zazwyczaj pierwszym etapem selekcji kandydatów do pracy. Polega ona na zapoznaniu się z sylwetkami kandydatów zawartych w dokumentach przez nich nadesłanych. Mogą to być, oprócz standardowo wymaganego życiorysu zawodowego (CV) i listu motywacyjnego, również inne dokumenty, jak na przykład: świadectwo z ostatniego miejsca zatrudnienia, zaświadczenia i certyfikaty ukończenia różnego rodzaju kursów czy szkoleń, referencje od innych pracodawców, dokumenty potwierdzające szczególne osiągnięcia kandydata, np. sukcesy sportowe.

Podstawowym celem analizy dokumentów jest uzyskanie i przeanalizowanie jak największej liczby informacji o kandydacie, aby wstępnie zweryfikować, czy spełnia on podstawowe formalne wymagania dotyczące wakującego stanowiska⁵. Aby ten cel został w pełni osiągnięty, firma powinna w miarę możliwości opubli-

³ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 195.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2000, s. 311.

⁵ A. Ludwiciński, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 210.

kować jednolite wzory CV i innych dokumentów, których wymaga od kandydatów do pracy. Ułatwieniem tego wstępnego etapu selekcji będzie także podanie listy niezbędnych dokumentów, jakich wymaga się od kandydata.

Analiza dokumentów jest stosunkowo łatwą i taną metodą procesu selekcji personelu. Jednakże przy dużej liczbie zgłoszeń od kandydatów pochłania ona dużo czasu. Poza tym informacje zawarte w aplikacjach mogą być mało wiarygodne. Często bowiem kandydaci chcą zaprezentować się lepiej w oczach rekrutującego, niż wynikałoby to z ich rzeczywistych osiągnięć zawodowych czy życiowych. Liczą w ten sposób na zaproszenie do dalszych etapów rekrutacji. Stąd też nierzadko podają oni w swoich podaniach o pracę fakty, których w ogóle nie byli uczestnikami (np. praca na stanowisku, na którym nigdy nie pracowali), zawyżają swoje osiągnięcia zawodowe (np. osiągnięcie wyższych wartości sprzedaży, niż w rzeczywistości miało to miejsce) itp.

Dlatego analiza dokumentów nadesłanych przez kandydatów jest tylko wstępem do dalszych etapów procesu selekcji i zdecydowanie nie powinno się tylko na jej podstawie podejmować ostatecznej decyzji o zatrudnieniu kandydata na wakujące stanowisko.

Wywiad (rozmowa kwalifikacyjna)

Rozmowa przeprowadzana z kandydatem do pracy (ang. *job interview*) to jeden z ważniejszych etapów procesu rekrutacji. Jest ona stosowana chyba przez wszystkich zajmujących się naborem personelu.

Głównym jej celem jest zweryfikowanie informacji podanych przez kandydatów w nadesłanych przez nich dokumentach. Oprócz tego celu rozmowa powinna mieć jeszcze następujące cele szczegółowe: uzyskanie informacji o karierze zawodowej; diagnoza przydatności kandydata do konkretnego stanowiska; diagnoza wiedzy, umiejętności i predyspozycji zawodowych i psychospołecznych; przedstawienie kandydatowi informacji o celach i strukturze organizacyjnej firmy; uświadomienie obiektywności w ocenie kandydata⁶.

Jednym z wymienionych wyżej celów rozmowy jest przedstawienie kandydatowi informacji o celach i strukturze organizacyjnej firmy. Warto więc zauważyć, że w tym przypadku wywiad to nie tylko ocenianie kandydata przez rekrutera, ale również pierwsza ocena firmy przez potencjalnego pracownika. Dlatego prowadzący rozmowę powinien być profesjonalnie do niej przygotowany, gdyż będzie to miało wpływ na wrażenie, jakie zrobi na kandydacie firma. W przypadku niezatrudnienia aplikującego – brak profesjonalizmu czy nieprzyjemna atmosfera mogą być powodem do negatywnej opinii o firmie, co zdecydowanie utrudni w przyszłości pozyskiwanie profesjonalnych pracowników.

Rozmowy kwalifikacyjne możemy podzielić na kilka typów, w zależności od wybranego kryterium, które weźmiemy pod uwagę przy ich rozpatrywaniu. Pierwszym kryterium może być liczba osób przeprowadzających rozmowę. Choć rozmowy prowadzone tylko przez jednego człowieka nie należą do rzadkości,

⁶ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej ...*, op. cit., s. 207.

najczęściej kandydaci uczestniczą w rozmowach prowadzonych przez zespół kwalifikujący. Gdy zespół taki liczy trzy osoby, zazwyczaj mówimy o „rozmowie panelowej”⁷.

Innym kryterium przeprowadzania wywiadu jest jego forma, a mianowicie może to być wywiad swobodny (pytający najczęściej „przeskakuje” po różnych tematach, nie stosując się do konkretnego planu rozmowy) lub ustrukturalizowany (prowadzony jest w oparciu o wcześniej przygotowany plan)⁸.

Bardzo istotnym jest, by pamiętać, iż rozmowa kwalifikacyjna jest dialogiem dwóch stron i dlatego też obie strony powinny być do niej odpowiednio przygotowane⁹.

Referencje

Referencje to opis kandydata do pracy dokonany przez poprzedniego pracodawcę lub pracodawców. Celem gromadzenia referencji jest uzyskanie pewnych, odpowiadających rzeczywistości informacji o potencjalnym pracowniku, a także opinii o tej osobie, jej charakterze oraz stopniu, w jakim nadaje się na dane stanowisko¹⁰. Trzeba jednak pamiętać, iż opinia taka może nie być wiarygodna. Jeżeli kandydat rozstawał się z poprzednimi pracodawcami w zgodzie lub też są to jego znajomi czy przyjaciele, to nie będą oni ujawniać o nim informacji negatywnych. Niechęć do ujawniania takich informacji może też wiązać się z obawą oskarżenia ze strony byłego pracownika o pomówienie bądź zniesławienie. Mając na uwadze powyższe kwestie, rekrutujący powinni sięgać po referencje tylko w przypadkach, gdy chcą potwierdzić już posiadane o kandydacie informacje. Najczęściej w stosunku do kandydatów, którym chcą zaproponować stanowisko pracy, czyli w ostatnim etapie procesu naboru.

Testy

Test selekcyjny to metoda, która pozwala badać określone cechy kandydata lub pracownika, takie jak: zdolności, predyspozycje oraz umiejętności psychiczne i fizyczne. Testy pozwalają, za pomocą zestawu zadań lub pytań, stwierdzić występowanie określonych cech u badanego, wraz z pomiarem stopnia ich natężenia¹¹.

Jednak aby firma odniosła odpowiednie korzyści (tzn. wybrała jak najlepszego kandydata) z użycia narzędzi testowych, powinna przeprowadzić za pomocą zastosowanego testu dokładną diagnozę aplikanta.

⁷ I.T. Robertson, P.J. Makin, *Metody doboru i ich wykorzystanie*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 47.

⁸ Ibidem, s. 47-49.

⁹ S. Dyszy, *List motywacyjny, CV oraz rozmowa kwalifikacyjna jako elementy procesu kadrowego*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 183-184.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 334.

¹¹ A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 211.

Test jest diagnostyczny, jeśli występuje oczywista i wysoka zbieżność między wynikami badań testowych prowadzonych w danym czasie a późniejszymi wynikami osiągnięć¹². Innymi słowy: test jest diagnostyczny, jeżeli przeprowadzony za jego pomocą pomiar, na przykład symulacji zadań, które kandydat będzie wykonywał na wakującym stanowisku, jest zbieżny z dotychczasowymi (rzetelnie potwierdzonymi) wynikami takich samych zadań, które kandydat uzyskał w poprzednich miejscach pracy. Wysoki wynik w badaniu testowym pozwala wtedy przypuszczać, że kandydat sprawdzi się w przyszłej pracy.

Żeby jednak diagnoza (lub inne badanie) przeprowadzona wybranym testem selekcyjnym była użyteczna, test taki musi spełniać trzy podstawowe warunki¹³:

- Musi być rzetelny – test jest rzetelny, jeżeli mierzy coś w sposób konsekwentny i wewnętrznie spójny. Rzetelność testu jest wysoka, jeżeli dostarcza on spójnych wyników, czy to przy powtarzaniu pomiarów na tej samej grupie osób, czy przy ocenie wyników tych samych osób dokonywanej przez różnych badaczy.
- Musi być trafny – trafność testu to stopień, w jakim mierzy on to, do czego został opracowany. Wyniki trafnego pomiaru twórczości odzwierciedlają twórczość, a nie zdolności rysunkowe lub nastroje. Ogólnie rzecz biorąc, trafność nie jest własnością samego testu, lecz sposobu jego użycia do przewidywania jakichś innych wyników osób badanych.
- Musi być wystandaryzowany – standaryzacja to zastosowanie narzędzia testowego wobec wszystkich osób w ten sam sposób i w tych samych warunkach. Przy użyciu tej metody możemy ustalić normy, czyli standardy statystyczne dla testu pozwalające na porównanie każdego wyniku indywidualnego z wynikami innych osób z określonej grupy.

Jeśli rekrutujący zdecydują się już na użycie testu, aby wyselekcjonować odpowiednich kandydatów, to muszą także zdecydować, jaki test wybrać. Istnieje bowiem wiele rodzajów testów, które można podzielić ze względu na różnorodne kryteria. Kryteria te są zazwyczaj odzwierciedleniem warunków przyporządkowanych obsadzanemu stanowisku. Warunki te z kolei prowadzą do przypisania konkretnych cech czy umiejętności, jakie powinien posiadać piastujący to stanowisko. To właśnie w zależności od nich należy dobierać testy, jakich trzeba użyć do zbadania kandydata.

Biorąc pod uwagę mierzone cechy kandydata lub pracownika, można wyróżnić testy: psychologiczne, wiedzy, umiejętności, psychomotoryczne i medyczne. Każdy rodzaj testu służy do badania i diagnozowania innego obszaru kwalifikacji, czy umiejętności kandydata do pracy, stąd też należy wcześniej dobrze zastanowić się, jakie cele mają być osiągnięte, i odpowiednio dobrać rodzaj testu¹⁴.

¹² T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 119.

¹³ P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 553-555.

¹⁴ A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ...*, op. cit., s. 212 i dalsze.

Assessment Center (AC), czyli centrum oceny, ocena zintegrowana

Assessment Center to metoda doboru polegająca na kompleksowym badaniu kompetencji i wiedzy kandydata. Metoda ta obejmuje zwykle kilka różnych technik (mogą to być choćby wszystkie zaprezentowane powyżej). Aby diagnoza kandydata przeprowadzona za pomocą AC była naprawdę wartościowa, metoda ta powinna charakteryzować się następującymi cechami:

- Kładzie się w niej nacisk na zachowanie kandydata.
- Stosuje się ćwiczenia, których zadaniem jest wyznaczenie i symulacja kluczowych wymiarów stanowiska pracy. Ćwiczenia te obejmują odgrywanie ról w parach oraz ćwiczenia grupowe. Zakłada się, że efekty uzyskane w trakcie tych symulacji stanowią prognozę zachowania osoby na stanowisku pracy.
- Oprócz ćwiczeń grupowych wykorzystuje się także rozmowy kwalifikacyjne i testy.
- Efekty są mierzone w kilku wymiarach, w odniesieniu do kompetencji koniecznej do osiągnięcia docelowego poziomu efektów na określonym stanowisku pracy lub określonym szczeblu organizacji,
- Ocenia się kilku kandydatów jednocześnie, aby umożliwić interakcję oraz uczynić całe zdarzenie bardziej spontanicznym i stymulującym udział różnych osób¹⁵.

Chociaż procedura AC jest pracochłonna, kosztowna i wymaga zaangażowania wielu ekspertów z różnych dziedzin oraz rzeczywistych materiałów, warto podjąć trud, ponieważ jej wyniki cechuje duża trafność. Dzięki zastosowaniu tej metody uzyskujemy dane dotyczące profilu cech osobowych kandydatów z jednoczesną weryfikacją behawioralną tych cech. Wynika to z bezpośredniej obserwacji zachowań kandydatów w sytuacjach zadaniowych. Wartość takich obserwacji jest zdecydowanie bardziej użyteczna w procesie doboru niż wyniki samych testów psychologicznych traktowanych jedynie jako wskaźniki predyspozycji człowieka. Wobec powyższego stosuje się metodę AC, ze względu na jej złożoność oraz wielowymiarowość, zwykle tylko wobec kandydatów na tzw. kluczowe stanowiska w firmie¹⁶.

Ocena trafności

Wyjaśnienie pojęcia „trafność”

Jak zaznaczono we wstępie, aby firma mogła sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku, powinni się w niej znaleźć najwyższej klasy profesjonaliści. Dobór takich ludzi jest możliwy tylko w oparciu o metody cechujące się wysoką trafnością.

O pojęciu trafności wspomniano już przy omawianiu testów. W tym miejscu pojęcie trafności zostanie rozszerzone. Trafność jest to taka cecha pomiaru, skali pomiarowej lub wskaźnika, która umożliwia zmierzenie tego, co rzeczywiście

¹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 330.

¹⁶ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej ...*, op. cit., s. 215.

chcemy zmierzyć. Uznanie pomiaru za trafny jest jednak sprawą umowną. Nie można mieć absolutnej pewności, że przeprowadzony pomiar, zastosowana skala lub przyjęty wskaźnik są trafne w 100 procentach¹⁷. Jednakże dla osoby przeprowadzającej pomiar jest to informacja pozwalająca ocenić, które z wykorzystywanych narzędzi, metod, technik są najodpowiedniejsze.

Z tego właśnie powodu ocena przydatności kandydata do pracy powinna opierać się nie na jednej metodzie doboru, lecz na kilku. Każda z zastosowanych metod powinna cechować się wysoką trafnością kryterialną, którą można uznać na podstawie trafności innego (dokonanego za pomocą innej metody) pomiaru tego samego zjawiska, ale przeprowadzonego w późniejszym czasie. Trafność kryterialna zwana jest również trafnością prognostyczną, ponieważ do jej przyjęcia konieczne jest przewidywanie związku pomiędzy pomiarem bieżącym a pomiarem przyszłym¹⁸. Dla przykładu można oceniać przydatność kandydata do pracy za pomocą testu. Jeśli wypadnie on wysoko, to można przypuszczać, że wybrana osoba będzie miała równie wysokie osiągnięcia już na konkretnym stanowisku pracy. Aby się o tym przekonać, trzeba zbadać, czy efekty pracy potwierdzają wysoki wynik testowy. Jeśli tak jest, oznacza to, że zastosowany test (lub inna metoda) cechuje się wysoką trafnością prognostyczną. Dlatego na jej podstawie można prognozować przyszłe wyniki kandydata do pracy i oznacza to, że można ją stosować przy doborze wielu innych aplikujących na to samo stanowisko.

Reasumując – chcąc wybrać najlepszych kandydatów powinno się stosować metody doboru o najwyższych wartościach trafności prognostycznej.

Ocena wartości predykcyjnych

Znalezienie metod doboru, które cechowałyby się wysoką trafnością prognostyczną, jest zadaniem dość trudnym. Wynika to z faktu, iż większość firm stosuje swoje własne metody, które nie są walidowane według jednolitych standardów. Również w literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć ujednolicone wartości predykcyjne dla poszczególnych metod (być może z wyjątkiem testów psychologicznych), które mogłyby być pomocne osobom rekrutującym.

Poniższe zestawienie wartości predykcyjnych wydaje się jednym z bardziej kompleksowych, ponieważ opracowano je na podstawie badań wykonanych przez kilku niezależnych ekspertów. Jednak nie może ono być jedynym i absolutnym wskaźnikiem, którym powinni kierować się rekruterzy przy poszukiwaniu trafnych metod doboru. Może ono jednakowoż być cenną pomocą i wskazówką co do trafności poszczególnych metod.

¹⁷ <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=396> (odczyt: 14.08.2014).

¹⁸ <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=772> (odczyt: 14.08.2014).

Tabela. 1. Zestawienie trafności prognostycznej metod doboru

Autorzy Narzędzia selekcji	Armstrong 2000, 1996	Sajkiewicz 1998	Cowling, Lundy 2000	Witkowski 2000	Cascio 1989
Awans (AC)	0,65	—	(0,41-0,43)	0,43-0,65	(0,43)
Symulacje	0,55	0,40	0,38-0,54	—	0,44-0,54
Testy zdolności	0,53	0,50	—	0,25-0,53	0,53
Ocena efektów	0,45	0,20	0,43	—	0,18
Testy osobowości	0,45	0,40-0,80	0,15	0,15-0,39	—
Analiza dokumentacji	0,10	0,30	0,24-0,38	0,38	—
Biodane	0,37	0,37	—	0,18-0,40	0,37
Wywiad pogłębiony	0,35	0,60	0,14 - 0,23	0,09-0,37	—
Wywiad wstępny	0,15	0,30	0,14-0,23	—	0,14
Referencje	0,15	0,25	0,17-0,26	- 0,16 +0,26	0,26
Grafologia	-0,05	0	0	0	—

Źródło: T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 91

Narzędzia pomiarowe według cytowanych opracowań mieszczą się w przedziałach oceny skuteczności: słabe – poniżej 0,29; średnie – 0,30-0,39; dobre – 0,40-0,49; bardzo dobre – 0,50 i więcej¹⁹.

W praktyce stosowania różnych technik wspomagających podjęcie decyzji związanych z doбором pracowników występuje konieczność weryfikowania praktycznej użyteczności całego zespołu tych technik. Konieczność taka wynikać może choćby z tego faktu, iż wartość zbioru stosowanych technik doboru jako holistycznej procedury nie w każdym przypadku będzie sumą wartości poszczególnych narzędzi, traktowanych jako niezależne od pozostałych. Powyższy cel może zostać zrealizowany poprzez zastosowanie jednego z dwóch (lub obydwu) modeli weryfikowania procedur doboru opracowanych przez H.C. Taylora i J.T. Russela oraz H.E. Brogdena, L.J. Cronbacha i G.C. Glesera, a szczegółowo opisanych przez S. Chęłą i T. Kawkę²⁰.

¹⁹ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 92.

²⁰ S. Chęła, T. Kawka, *Weryfikowanie użyteczności procedur doboru zawodowego*, [w:] *Dobór personelu. Koncepcje – narzędzia – konteksty*, red. T. Witkowski, Biblioteka Moderadora, Taszów 2007, s. 492-506.

Modele te zasadniczo wykorzystywane są do zapewnienia racjonalności podejmowanych działań i tym samym spełniają zadania związane z kontrolowaniem skuteczności zarządzania kadrami, a w szczególności selekcji zawodowej.

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania teoretyczne, należy stwierdzić, iż wysoka trafność prognostyczna (metod doboru) wiąże się z kilkoma konsekwencjami. Przede wszystkim pozwala ona „wyłuskać” najlepszych kandydatów, dysponujących największym potencjałem. Co więcej, daje nam również pewność, że osoby, którym podziękowaliśmy za udział w dalszych etapach procesu (rekrutacji), radziłyby sobie istotnie gorzej na danym stanowisku. Ważne jest również to, że dzięki wysokiej trafności prognostycznej minimalizujemy ryzyko wystąpienia sytuacji, w której bardzo dobry kandydat jest przez nas niezauważony²¹.

Oparcie procesu rekrutacji o wysoko trafne metody nastręcza też wielu trudności. Proces taki jest czasochłonny, co przy zatrudnianiu wielu pracowników może stanowić poważne wyzwanie dla firmy. Po wtóre – złożoność i stopień skomplikowania takich metod doboru czyni je kosztownymi finansowo, co nie każda organizacja potrafi udźwignąć. I wreszcie – nie każda organizacja dysponuje odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami mogącymi profesjonalnie posługiwać się takimi metodami, co w dużym stopniu utrudnia ich stosowanie.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2000.
2. Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
3. Chełpa S., Kawka T., *Weryfikowanie użyteczności procedur doboru zawodowego*, [w:] *Dobór personelu. Koncepcje – narzędzia – konteksty*, red. T. Witkowski, Biblioteka Moderatora, Taszów 2007.
4. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
5. Dyszy S., *List motywacyjny, CV oraz rozmowa kwalifikacyjna jako elementy procesu kadrowego*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
6. <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo>
7. Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
8. Ludwiciński A., *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiciński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.

²¹ J. Szczerbuk, *Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 64.

10. Robertson I.T., Makin P.J., *Metody doboru i ich wykorzystanie*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
11. Szczerbuk J., *Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 4.
12. Zimbardo P., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

WORKERS SELECTION METHODS – VALIDITY OF USE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

Abstract: Managers are aware that the present times are characterized by high competition. It results that they are looking for the items that may give organization an advantage. Some of these factors come from the main resource of each company that means employed people. However in today's very difficult and specific labor market, it is not easy to find such employees, who will be the assets. In this paper the authors wanted to draw attention to the chosen methods of the recruitment and selection process and their accuracy of use from the company's point of view. The study is just an introduction to further analysis and research.

Keywords: recruitment and selection, accuracy of selection methods