

**Tomasz Ingram**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **PRZYDATNOŚĆ NOWOCZESNYCH METOD SELEKCJI PRACOWNIKÓW Z PERSPEKTYWY PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA TALENTAMI\***

## **Wprowadzenie**

Z roku na rok programy zarządzania talentami stają się coraz powszechniejszą formułą rozwoju kadr menedżerskich w nowoczesnych organizacjach. Zakładają one wykorzystanie wysokiego potencjału pracowników i konsekwentne jego rozwijanie w zindywidualizowanych procesach tak, aby możliwie najlepiej przygotować ich do pełnienia obowiązków, zadań i ról w przyszłości na eksploatowanych stanowiskach kierowniczych. Tym samym są one naturalnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym cechą wyróżniającą jest poszukiwanie odpowiednich kandydatów<sup>1</sup>. Kryterium posiadania niezbędnych kompetencji już na starcie ma gwarantować należyty rozwój kandydatów w procesach kształcenia i pożądaną z perspektywy organizacji rezultat programu – wykształcenie kandydata o oczekiwanym poziomie i strukturze kompetencji. Wobec powyższego stwierdzenia szczególnego znaczenia nabiera konieczność odpowiedniego pozyskiwania (rekrutacji i selekcji) utalentowanych pracowników, ze szczególnym naciskiem na właściwą selekcję. Praktyka ukazuje, że organizacje w równym stopniu chętnie korzystają z nowszych, jak i uznanych za bardziej tradycyjne metod rekrutacji i selekcji. Zważywszy na zróżnicowaną skuteczność i trafność metod selekcji pracowników, podkreślaną w literaturze<sup>2</sup>, istotne wydaje się postawienie pytania o zasadność stosowania tradycyjnych me-

---

\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01521.

<sup>1</sup> Zarządzanie talentami w organizacji. Red. A. Pochtowski. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

<sup>2</sup> K.J. Ekuma: The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods. „International Journal of Business and Management” 2012, Vol. 7, No. 22.

tod selekcji pracowników i przydatność nowszych koncepcji z perspektywy potrzeb programów zarządzania talentami. Podstawowe pytanie badawcze, na które poszukiwana jest odpowiedź brzmi następująco: czy nowoczesne metody selekcji pracowników zapewniają dostarczenie odpowiednich uczestników programów zarządzania talentami z punktu widzenia cech tychże programów i oczekiwań ich twórców? W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest określenie przydatności metod selekcji pracowników z perspektywy cech programów zarządzania talentami w organizacji. Aby cel ten został zrealizowany, w pierwszej kolejności przedstawione zostaną wyniki analizy literatury zachodniej dotyczące metod selekcji pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem najnowszych trendów. W następnym kroku, przy wykorzystaniu wyników badań jakościowych prowadzonych w latach 2011-2012, przedstawione zostaną cechy programów zarządzania talentami. W ostatnim fragmencie cechy wybranych metod selekcji zestawione zostaną z cechami programów zarządzania talentami w organizacji. Taka konstrukcja powinna zapewnić realizację postawionego celu oraz pomóc we wskazaniu potencjalnie najbardziej przydatnych metod selekcji uczestników z punktu widzenia programów zarządzania talentami.

## 1. Metody selekcji pracowników: współczesne tendencje

Organizacje pozyskujące pracowników wykorzystują dwie, wzajemnie uzupełniające się grupy metod w ramach dwóch zasadniczych procesów zapewniania kadr (rekrutacji i selekcji). Celem dostarczenia organizacji zbioru potencjalnie wartościowych kandydatów w odpowiedniej liczbie organizacje korzystają z metod rekrutacji. Metody selekcji gwarantować mają wybór spośród przyciągniętych na etapie rekrutacji kandydatów tych, którzy z punktu widzenia organizacji, jej potrzeb, stanowiska pracy są najlepiej dopasowani<sup>3</sup>. W niniejszym artykule nacisk kładziony jest na metody selekcji pracowników. Celem wyłonienia współczesnych tendencji w zakresie wykorzystania metod selekcji pracowników postanowiono posłużyć się analizą literatury zachodniej. Ponieważ liczba badań naukowych oraz artykułów poświęconych problematyce selekcji jest ogromna (bazy Ebsco i Proquest zawierają ponad 500.000 artykułów, w których tytule lub streszczeniu zawarto termin selection) zdecydowano się na dobór celowy artykułów do analiz. Założono, że najnowsze dostępne wyniki badań dotyczące selekcji pracowników zawarte są w recenzowanym czasopiśmie poświęconym przede wszystkim tej problematyce – „International Journal of Selection and Assessment”. Analiza artykułów z ostatnich 10 lat zawartych w tym czasopiśmie zawężyła poszukiwania informacji do ponad 50 artykułów, spośród których wybrano

<sup>3</sup> A.E. Barber: Recruiting Employees. Sage Publications, Thousand Oaks 1998.

te, w których dokonano analiz porównawczych metod selekcji pracowników (zawierających porównania możliwie wielu metod selekcji pracowników). Tabela 1 zawiera wykaz metod wskazywanych w wyłonionych w drodze analizy źródeł literatury opublikowanych we wzmiankowanym czasopiśmie.

Tabela 1

Metody selekcji badane w wybranych źródłach literatury

Autor	Hoang, Truxillo, Erdogan, Bauer, 2012	Snyder, Shahani- Denning, 2012	Anderson, Salgado, Hulsheger, 2010	Anderson, Witvliet, 2008	Ispas, Ilie, Iliescu, Johnson, Harris, 2010	Bertoliano, Steiner, 2007	Nikolaou, Judge, 2007
AC		X					
Analiza CV	X	X	X	X	X	X	X
Grafologia	X	X	X	X	X	X	X
Informacje biograficzne (biodane)	X	X	X	X	X	X	X
Informacje z sieci (internetu)		X					
Osobiste kontakty/kontakty		X	X	X	X	X	X
Pisemne testy zdolności (GMA)	X	X		X	X	X	X
Referencje	X		X	X	X	X	X
Test próbek pracy	X	X	X	X	X	X	X
Testy osobowości	X	X	X	X	X	X	X
Testy poznawcze			X				
Testy szczerości (wariograf)	X	X	X	X		X	X
Wywiady twarzą w twarz, panelowe, telefoniczne	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: T.G. Hoang, D.M. Truxillo, B. Erdogan, T.N. Bauer: Cross-cultural Examination of Applicant Reactions to Selection Methods: United States and Vietnam. „International Journal of Selection and Assessment” 2012, Vol. 20, No. 2; J. Snyder, C. Shahani-Denning: Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A Look at Professionals in Mumbai, India. „International Journal of Selection and Assessment” 2012, Vol. 20, No. 3; N. Anderson, J.F. Salgado, U.R. Hulsheger: Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta Analysis into Reaction Generalization versus Situational Specificity. „International Journal of Selection and Assessment” 2010, Vol. 18, No. 3; N. Anderson, C. Witvliet: Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. „International Journal of Selection and Assessment” 2008, Vol. 16, No. 1; D. Ispas, A. Ilie, D. Iliescu, R.E. Johnson, M.M. Harris: Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian Study. „International Journal of Selection and Assessment” 2010, Vol. 18, No. 1; M. Bertolino, D.D. Steiner: Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian Study. „International Journal of Selection and Assessment” 2007, Vol. 15, No. 2; I. Nikolaou, T.A. Judge: Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The Role of Core Self-evaluations. „International Journal of Selection and Assessment” 2007, Vol. 15, No. 2.

Z przeprowadzonych analiz literatury wynika, że najpopularniejszą obecnie stosowaną przez firmy metodą selekcji jest wywiad (w różnych postaciach, za-

zwyczaj twarzą w twarz) oraz analiza dokumentów kandydata. Sprawdzane są także referencje. Rzadziej sięga się po testy (psychologiczne, zdolności, inteligencji, wiedzy, próbek pracy), a wśród najrzadziej stosowanych znajdują się badanie szczerości, assessment center czy grafologia<sup>4</sup>. Wśród mocy predykcyjnej wynikającej z metaanaliz prowadzonych w literaturze wynika, że największą moc wyjaśniającą przyszłe efekty w miejscu pracy ma metoda AC, a w dalszej kolejności skoncentrowane na umiejętnościach i ustrukturyzowane wywiady, testy zdolności (w tym numeryczne oraz rozumowania werbalnego), testy próbek pracy, analizy biodanych, ocena osobowości (testy osobowości), wywiady nieustrukturyzowane, referencje, zainteresowania czy doświadczenie, a najniższą wartość predykcyjną ma grafologia<sup>5</sup>. W ostatnich latach popularnością cieszy się także pomiar reakcji kandydatów na stosowane metody selekcji, a w szczególności problematyka bardziej i mniej preferowanych metod selekcji oraz postrzeganej sprawiedliwości określonej metody selekcyjnej. Wyniki w tym zakresie nie są jednoznaczne, lecz ogólnie można stwierdzić, że wywiady i testy próbek pracy są bardziej preferowane przez kandydatów niż analizy biodanych, testy zdolności poznawczy czy osobowości. Te z kolei są bardziej preferowane od grafologii czy testów przy użyciu wariografu<sup>6</sup>. W ostatnich latach nie opracowano unikalnych, niespotykanych dotychczas technik selekcji pracowników, a rozwój koncentrował się na bardziej świadomym doborze spośród istniejących metod. Nowoczesne metody selekcji pracowników wiązane są obecnie przede wszystkim z wykorzystaniem niestosowanych uprzednio środków komunikacji: internetu (w tym gromadzenie danych ze źródeł elektronicznych), komunikacji telefonicznej czy testowania wiedzy/zdolności kandydata na podstawie komunikacji telefonicznej i elektronicznej symultanicznie. Popularna staje się także analiza biodanych, o czym świadczą liczne badania biorące tę technikę pod uwagę.

## **2. Opis metody badawczej i charakterystyka uczestników badania**

Charakterystyka programów zarządzania talentami opracowana została na podstawie wyników badań jakościowych przeprowadzonych w latach 2011-2012 w trzech dużych podmiotach gospodarczych zlokalizowanych w Polsce. Pod-

---

<sup>4</sup> A. Eleftheriou, I. Robertson: A Survey of Management Selection Practices in Greece. „International Journal of Selection and Assessment” 1999, Vol. 7, No. 4.

<sup>5</sup> K.J. Ekuma: Op. cit.

<sup>6</sup> T.G. Hoang: Op. cit.

stawową metodą prowadzenia badań była teoria ugruntowana zgodnie ze wskazaniami K. Charmaz<sup>7</sup>, jednakże w niniejszym artykule dane przedstawione są w formie wniosków z analizy przypadków (nie jest tworzona teoria na temat zarządzania talentami). Celem uzyskania kompleksowej informacji na temat kształtu (charakterystyk) oraz uwarunkowań programów zarządzania talentami badania przeprowadzono w organizacji, w której program był dopiero projektowany (przypadek A) – program był na etapie wdrażania – projekt w momencie prowadzenia badań był już zaprojektowany i wprowadzany w życie; program istniał i był konsekwentnie prowadzony w ciągu ostatnich lat (przypadek B), podjęto decyzję o zawieszeniu kontynuacji działania (przypadek C). Wszystkie trzy organizacje to podmioty gospodarcze zatrudniające odpowiednio ponad 1200 osób oraz w przypadkach B i C ponad 5000 osób w Polsce. Organizacje B i C mają rodowód międzynarodowy, organizacja A jest firmą krajową, przedsiębiorstwa A i C to instytucje branży finansowej, a firma B to przedstawiciel branży FMCG. Dzięki takiemu doborowi podmiotów do badania uzyskano informację zarówno dotyczącą organizacji krajowych, jak i międzynarodowych, w których program zarządzania talentami jest w różnych fazach (przygotowania, realizacji, kończenia/wycofywania). Respondentami w badaniu byli wyznaczeni przedstawiciele odpowiedzialni za kształt programów zarządzania talentami – dyrektorzy ds. personalnych lub kierownicy komórek kadrowych. Celem uzupełnienia informacji w organizacjach B i C informacje gromadzono także od uczestników programów z lat ubiegłych – przedstawicieli kadry zarządzającej. Tak zakrojone postępowanie badawcze pozwoliło na opracowanie modelu zarządzania talentami przedstawionego m.in. w raporcie z badań własnych (projekt młodzi naukowcy).

### **3. Cechy programów zarządzania talentami w badanych organizacjach z perspektywy procesów selekcji uczestników**

W niniejszym fragmencie przedstawiony zostanie jedynie wycinek prowadzonych badań – wyniki odnoszące się do cechy/charakterystyk programów zidentyfikowanych w trakcie procesu badawczego. Wszystkie wnioski z badań dotyczą jedynie trzech wybranych przedsiębiorstw. W badanych organizacjach programy zarządzania talentami miały albo charakter otwarty dla kandydatów spoza organizacji (przypadek A i B), albo zamknięty – wewnętrzny (przypadek

<sup>7</sup> K. Charmaz: Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej. PWN, Warszawa 2009.

C). Podstawowym elementem wskazywanym przez respondentów są procesy identyfikacji oraz rekrutacji i selekcji kandydatów, przy czym respondenci B i C podkreślali szczególną rolę dokładnego określenia kandydata (zdefiniowania) podkreślając dwie zasadnicze cechy: przeszłe wyniki (efektywność indywidualną, skuteczność) oraz potencjał do tworzenia wartości w przyszłości (zbiór kompetencji pozwalających na harmonijny rozwój w środowisku pracy). Respondent w przypadku A wskazał, że dążyć będzie do precyzyjnego określenia charakterystyk kandydata do programu. Szczególnie interesujące wymagania stawiano kandydatom w przypadku C, w którym osoba odpowiedzialna za kształt programu wskazała, że pracownicy uczestniczyli w programie w ramach swojego prywatnego czasu, przy czym normy efektywności w miejscu pracy pozostawały dla nich niezmiennie. Zadania realizowane w trakcie programu – projekty usprawniające funkcjonowanie firmy we wskazanych obszarach – wymagały nierzadko dużo pracy, a uczestnictwo w szkoleniach czy spotkaniach wyjazdowych odrywało uczestników od codziennych obowiązków. Wszystko to sprawiało, że jeden z uczestników programu w przypadku C stwierdził, że „mówiono im [uczestnikom programu – przyp. T.I.], że będzie ciężko i było”.

Podstawę kształtowania programu stanowią cele, a ponieważ programy są relatywnie kosztowne (ze względu na koszty zamknięto program w organizacji C) od uczestników oczekuje się realizacji pewnych postawionych zadań. To stopień realizacji celu stanowi podstawę oceny sprawności realizacji programu. We wszystkich trzech przypadkach podkreślano dobrowolny charakter udziału uczestnika w programie, a praca każdorazowo prowadzona była w grupach tak, by uwrażliwiać uczestników na różne role organizacyjne. Ta cecha wymusza zaangażowanie i autentyczne chęci, co w połączeniu z ambitnymi celami stawianymi programom pozwalało na osiągnięcie zadowalających rezultatów w ocenie respondentów.

Cechą programów zarządzania talentami w badanych organizacjach jest ich czasowy wymiar i nieciągły charakter. Uczestnicy podkreślali etapowość i periodyczność jako cechę programu, a osoby odpowiedzialne za kształt programów, choć przywiązane do samej idei, nie traktowały funkcji osób nadzorujących realizację programów jako głównego zadania, ale raczej jako coś, co stanowi dodatek do ich codziennej pracy.

Programy skoncentrowane są na podnoszeniu szeroko pojętych kompetencji pracowników, a ich celem w przypadku B jest (lub było w przypadku C) przygotowanie pracowników do pełnienia funkcji menedżerskich w przyszłości. W przypadku pracowników rekrutowanych z wewnątrz organizacji integralnym elementem były przesunięcia międzyfunkcyjne celem dostarczenia informacji na temat pracy, a klu-

czowym procesem pozostawała komunikacja. Programy oraz osiągnięcia pracowników w ramach programów podlegały regularnej ocenie (przypadek B i C).

Podsumowując, przeprowadzone analizy dostarczyły podstaw do stwierdzenia, że programy zarządzania talentami skoncentrowane są na czasowym rozwoju wybranych kompetencji w procesach szkolenia, a od uczestników oczekuje się w szczególności: umiejętności pracy w grupie, wysokich wyników indywidualnych oraz potencjału do ich tworzenia w przyszłości, nastawienia na realizację zadań oraz wysokiego poziomu umiejętności organizacji pracy własnej. Uczestnictwo w programie, jako korzyść dla pracownika, sprawia, że organizacja oczekuje od niego lojalności i zaangażowania. Zarządzanie talentami stawia uczestnikom wymóg dużej aktywności, co naturalnie kieruje uwagę na ludzi młodych, dynamicznych. Na podstawie przedstawionych wyżej oczekiwań wobec uczestników programów niżej podjęto próbę przedstawienia metod selekcji korzystnych z punktu widzenia charakterystyk programów zarządzania talentami.

#### **4. Konkluzje: metody selekcji wspierające organizacyjne programy zarządzania talentami**

Z dokonanych analiz prowadzonych badań wynika, że metody selekcji wspierające zarządzanie talentami powinny umożliwiać pozyskiwanie kandydatów o wskazanych powyżej charakterystykach. Z punktu widzenia programów zamkniętych, w których udział mogą brać wyłącznie pracownicy określonej organizacji najlepszym rozwiązaniem jest stosowanie metody AC (lub Development Center) w połączeniu z wynikami ocen okresowych (jeśli takowe są prowadzone). Na wykorzystanie tych metod wskazywali zarówno respondenci w przypadku B i C. W odniesieniu do programów otwartych zagadnienie jest bardziej złożone. Najlepsze potencjalnie efekty zapewnić powinna, zgodnie z dokonaniem przeglądem literatury, metoda AC, choć niektórzy spośród autorów wskazują, że równie dobre wyniki mogą być uzyskane stosując tańsze piśmienne testy zdolności (w wersji rozbudowanej – GMA – General Mental Ability Tests). Te testy nie były stosowane w przedsiębiorstwach B i C.

Spośród nowoczesnych metod, ze względu na specyfikę kandydatów, zasadne wydaje się wykorzystanie wywiadów strukturyzowanych, telefonicznych, wspomaganych komputerowo (CATI) oraz testów próbek pracy. Potencjał niosą ze sobą także metody gromadzenia danych o kandydatach opierając się na ich aktywności w sieci – do tej pory metoda selekcji na podstawie tych źródeł nie była nazbyt popularna, choć w ostatnich latach firmy coraz chętniej z niej korzystają. Także wykorzystanie analizy biodanych może okazać się przydatne przy wyborze uczestników programów zarządzania talentami, szczególnie w połącze-

niu z analizą informacji zawartych w źródłach elektronicznych. W badanych firmach metody te były wykorzystywane.

Cenne informacje nieść mogą także testy psychologiczne (zwłaszcza w obszarze potencjalnego zaangażowania), lecz należy mieć na uwadze wysoką inteligencję potencjalnych kandydatów, co może prowadzić do świadomego kreowania własnej osoby w procesie testowania pod kątem cech charakteru. Informacje z testów psychologicznych mogą być także użyteczne, zważywszy na grupową naturę pracy w programach zarządzania talentami – ocena preferowanych ról grupowych i predyspozycji do ich pełnienia może stanowić cenne uzupełnienie informacji o kandydacie.

## Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była ocena przydatności nowoczesnych metod selekcji pracowników w programach zarządzania talentami. Na podstawie badanych przypadków nowoczesne metody selekcji pracowników są konsekwentnie stosowane w badanych organizacjach. Z tego punktu widzenia użyteczność nowoczesnych metod selekcji dla programów zarządzania talentami ocenić należy pozytywnie, przy czym należy pamiętać, że zbyt daleko idące wnioski wynikające z przeprowadzonych badań jakościowych nie powinny być formułowane.

## Bibliografia

- Anderson N., Witvliet C.: Fairness Reactions to Personel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. „International Journal of Selection and Assessment” 2008, Vol. 16, No. 1.
- Anderson N., Salgado J.F., Hulsheger U.R.: Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta Analysis into Reaction Generalization versus Situational Specificity. „International Journal of Selection and Assessment” 2010, Vol. 18, No. 3.
- Barber A.E.: Recruiting Employees. Sage Publications, Thousand Oaks 2008.
- Bertolino M., Steiner D.D.: Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian Study. „International Journal of Selection and Assessment” 2007, Vol. 15, No. 2.
- Charmaz K.: Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej. PWN, Warszawa 2009.
- Ekuma K.J.: The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods. „International Journal of Business and Management” 2012, Vol. 7, No. 22.



- Eleftheriou A., Robertson I.: A Survey of Management Selection Practices in Greece. „International Journal of Selection and Assessment” 1999, Vol. 7, No. 4.
- Hoang T.G., Truxillo D.M., Erdogan B., Bauer T.N.: Cross-cultural Examination of Applicant Reactions to Selection Methods: United States and Vietnam. „International Journal of Selection and Assessment” 2012, Vol. 20, No. 2.
- Ispas D., Ilie A., Iliescu D., Johnson R.E., Harris M.M.: Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian Study. „International Journal of Selection and Assessment” 2010, Vol. 18, No. 1.
- Nikolaou I., Judge T.A.: Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The Role of Core Self-evaluations. „International Journal of Selection and Assessment” 2007, Vol. 15, No. 2.
- Snyder J., Shahani-Denning C.: Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A Look at Professionals in Mumbai, India. „International Journal of Selection and Assessment” 2012, Vol. 20, No. 3.
- Zarządzanie talentami w organizacji. Red. A. Pocztowski. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

## THE USE OF MODERN EMPLOYEE SELECTION METHODS IN TALENT MANAGEMENT PROGRAMS

### Summary

Talent management has become a vivid issue in contemporary literature but it reportedly lacks strong empirical support. The aim of the paper is to assess the usefulness of selection methods for the purposes of talent management programs. In the paper I analyze employee selection literature in search of methods appropriate for talent management programs needs. On the basis of abovementioned analysis and qualitative research I formulate recommendation for employment of selection methods adequate for the purposes of talent management programs and particularly for selection procedures.