

Beata Chorągwicka

## Ustrukturalizowany wywiad behawioralny – alternatywa dla tradycyjnego wywiadu kwalifikacyjnego

Artykuł stanowi podsumowanie kluczowych badań naukowych na temat wywiadu kwalifikacyjnego. W szczególności skupia się on na rozróżnieniu tradycyjnego wywiadu (*Conventional Interview*) od ustrukturalizowanego wywiadu behawioralnego (*Structured Behaviour Interview*), techniki zapoczątkowanej w latach 80. XX w., oraz na przedstawieniu silnych i słabych punktów każdej z tych metod selekcji personelu. Punktem centralnym opracowania są właściwości psychometryczne obu typów wywiadu: są one porównane pod względem trafności i rzetelności. Na koniec przedstawione są wnioski, jakie wynikają z tego przeglądu literatury dla stosowania wywiadu w procesach selekcji personelu.

### Wstęp

Wywiad można zdefiniować jako rozmowę pomiędzy dwiema lub więcej osobami, która ma na celu uzyskanie niezbędnych informacji i ocenę kwalifikacji kandydata (lub kandydatów) na określone stanowisko [Salgado i Moscoso, 2001]. Wiele badań naukowych na temat tej metody selekcji personelu wykazało, że niezależnie od kraju, wywiad zwykły być punktem centralnym niemal każdego procesu rekrutacji personelu i niejednokrotnie jest jedynym źródłem, na jakim opiera się decyzję o zatrudnieniu danego kandydata bądź jego odrzuceniu. Elastyczność wywiadu jako techniki selekcji pracowników, a także jego relatywnie niski koszt, w porównaniu z innymi metodami używanymi w tym samym celu, zaowocowały szeroką używalnością tego instrumentu. Szacuje się, że w około 90% przedsiębiorstw europejskich oraz 80-99% (zależności od autorów danego studium) przedsiębiorstw amerykańskich używa się wywiadu przy doborze nowych kadr [Harris, 1989; Salgado i Moscoso, 2001; McDaniel, Whetzel, Schmidt i Maurer, 1994].

Popularność wywiadu ma swoje źródło w licznych zaletach, jakie ta technika posiada, dla obu stron w nim uczestniczących. Z jednej strony osoba przeprowadzająca wywiad

ma możliwość poznania kandydata osobiście, zweryfikowania danych zawartych w jego *curriculum vitae* i zgromadzenia innych informacji, o jakich uważa, że są konieczne. Z drugiej zaś, taką rozmową można także zachęcić niezdecydowanych kandydatów do przyjęcia danego stanowiska, przedstawić własny wizerunek firmy oraz dostarczyć wszystkich niezbędnych informacji dotyczących zarówno oferowanej pracy, jak i samej organizacji. Dla kandydatów z kolei wywiad to okazja, aby zaprezentować się przyszłemu pracodawcy osobiście, przekonać go do swojej adekwatności na dane stanowisko oraz zdobyć bardziej szczegółowe informacje na temat pracy i pracodawcy. Ten ostatni element jest szczególnie ważny, ponieważ ogłoszenia o pracę nierzadko bywają bardzo ogólne i kandydaci nie zawsze do końca wiedzą, czy praca, o jaką się starają, w ogóle ich interesuje [Salgado i Moscoso, 2001].

Kolejną z zalet wywiadu jest fakt, że pozornie każdy może go przeprowadzić i to bez konieczności specjalistycznego przeszkolenia. Co więcej, wywiad jest narzędziem wieloaspektowym, które może zostać zaadaptowane do każdej organizacji, stanowiska i sytuacji [Salgado, Moscoso i Lado, 2002].

Z kolei, wśród wielu słabych stron tego narzędzia można wymienić: 1) stereotypy, kiedy przeprowadzający i oceniający wywiad posiadają z góry uformowaną wizję tego, jaki powinien być idealny kandydat na daną posadę i po prostu porównują ten wewnętrzny wizerunek z kolejnymi osobami ubiegającymi się o pracę; 2) efekt kolejności (pierwszeństwa i świeżości), kiedy informacja, która występuje na początku lub na końcu wywiadu, jest w wyższym stopniu brana pod uwagę przy ocenie kandydata; 3) efekt kontrastu, kiedy ocena danego kandydata zależy od oceny osób, które przeszły wywiad wcześniej; 4) efekt „podobieństwa” (*similar to me effect*), kiedy pozytywniejszą ocenę otrzymują te osoby, które zostały uznane przez przeprowadzającego wywiad za bardziej zbliżone do niego pod względem charakteru, poglądów, zainteresowań, wyznawanych norm, czy pochodzenia społecznego; 5) tendencja do wyolbrzymiania znaczenia informacji negatywnej, kiedy informacja negatywna, częstokroć nieistotna, potrafi przyćmić niejednokrotnie wiele cech pozytywnych kandydata; i jako ostatni, 6) efekt sympatii, kiedy ogólna ocena kandydata zależy od tego, czy prowadzącemu wywiad wydał się on sympatyczny [Anderson, 1992].

W procesie selekcji personelu opartym na wywiadzie konwencjonalnym nierzadko zdarza się, że prowadzący wywiad posiada tylko subiektywną wiedzę na temat tego, na czym polega dane stanowisko i jakie charakterystyki winien posiadać idealny kandydat. Z tego powodu pytania, jakie zawiera taki wywiad, częstokroć są odzwierciedleniem tej zniekształconej wizji. Jednym ze sposobów uniknięcia tej sytuacji jest, jak sugerowali niektórzy autorzy, wyszkolenie osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie wywiadów rekrutacyjnych w zakresie wymaganych kwalifikacji i cech interpersonalnych niezbędnych dla objęcia danego stanowiska. Mogłoby to zmniejszyć wpływ częstokroć nieistotnej informacji na całościową ocenę kandydata [Wiener i Schneiderman, 1976]. Kolejnym

z proponowanych rozwiązań jest ustrukturalizowanie wywiadu, tak aby stał się on bardziej obiektywną metodą selekcji personelu.

Mimo że stosowanie wywiadu konwencjonalnego w celach zatrudnienia pracowników posiada więcej cech pozytywnych niż negatywnych, i niezależnie od jego dość luźnego powiązania z wymaganiami na dane stanowisko, wciąż jest to typ wywiadu o najwyższym procencie używalności w świecie zarządzania zasobami ludzkimi. Ta popularność mogłaby być uzasadniona, gdyby dzięki tej metodzie zawsze osiągano główny cel każdego procesu rekrutacji: trafną prognozę co do przyszłej wydajności pracowniczej starających się o dane stanowisko, co z kolei pociąga za sobą wybór najbardziej odpowiednich kandydatów. Ale tak nie jest. Liczne badania naukowe, zarówno ilościowe (metaanalizy i badania pierwotne), jak i jakościowe (przeglądy literatury), na temat psychometrycznych właściwości wywiadu konwencjonalnego wykazały, iż posiada on rzetelność (*reliability*) od umiarkowanej do niskiej i wręcz znikomą trafność kryterialną (*criterion validity*) [Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Urlich i Trumbo, 1965; Wright, 1969; Schmitt, 1976; Arvey i Champion, 1982; Reilly i Chao, 1982; Hunter i Hunter, 1984].

### Ustrukturalizowane wywiady behawioralne (UWB)

Ustrukturalizowany wywiad behawioralny (*behavioural structured interview*) to relatywnie nowy typ wywiadu, gdyż jego rozwój przypada na lata osiemdziesiąte XX w. Pod określeniem „ustrukturalizowane wywiady behawioralne” (UWB) kryją się następujące podtypy wywiadów: „wywiad oparty na opisie zachowania” (*behaviour description interview*) [Janz, 1977, 1982, 1989], „wywiad oparty na analizie pracy” (*interview based on job analysis*) [Champion, Pursell i Brown, 1988; Wright, Lichtenfels i Pursell, 1989], „wywiad sytuacyjny” (*situational interview*) [Latham, Saari, Pursell, i Champion, 1980; Latham 1989], „wywiad multimodalny” (*multimodal interview*) [Schüler i Funke, 1989], „wywiad behawioralny” (*behavioural interview*) [Green i Hogan, 1882] i ustrukturalizowany wywiad behawioralny (*behavioural structured interview*) [Motowidlo i in., 1992]. Wszystkie te podtypy spełniają serię warunków, co pozwala na ich umieszczenie pod wspólną nazwą „ustrukturalizowane wywiady behawioralne” [Salgado i Moscoso, 2001]:

1. Pytania wywiadu oparte są na analizie pracy. W modelu tym najczęściej wykorzystuje się „technikę krytycznych incydentów”, zapoczątkowaną przez Flanagana [1954] i na przestrzeni lat wielokrotnie modyfikowaną przez różnych autorów [Latham i in., 1980; Janz, Hellervik, Gilmore, 1986]. Jako „incydent” rozumie się każdą obserwowalną ludzką czynność, która sama w sobie jest wystarczająco kompletna, aby na jej podstawie można było wyciągnąć wnioski na temat osoby, która daną czynność wykonuje. Dany incydent jest „krytyczny”, gdy ma miejsce w sytuacji, kiedy cel lub intencje podmiotu akcji są jasne dla obserwatora i kiedy konsekwencje jego działania

- są ewidentne [Flanagan, 1954]. Technika krytycznych incydentów, w formie znanej obecnie, to procedura, która służy gromadzeniu istotnych faktów mających bezpośredni związek z reprezentatywnym zachowaniem się pracownika na danym stanowisku. Zachowanie to może być przykładem zarówno poprawnego, jak i niepoprawnego wykonywania obowiązków służbowych [Salgado i Moscoso, 2001]. Procedurę wprowadza się w życie poprzez wywiady z pracownikami na danym stanowisku, a także poprzez kwestionariusze i arkusze obserwacji. Źródłem krytycznych incydentów, oprócz pracowników, mogą być również ich przełożeni, osoby zaznajomione z danym stanowiskiem, czy też świadkowie wydarzeń, jakie nastąpiły w trakcie realizacji zadania. Według Dunette [1966], aby krytyczny incydent był jak najbardziej kompletny, powinien wyjaśniać następujące kwestie: a) w jakiej sytuacji nastąpił, b) co zrobił pracownik i dlaczego jego działanie było lub nie było efektywne, c) jakie skutki miało to wydarzenie, i d) czy pracownik miał kontrolę nad przebiegiem wydarzeń. Po zgromadzeniu krytycznych incydentów, charakterystycznych dla danego stanowiska, przystępuje się do ich analizy. Określa się charakterystyczne dla danej pracy zadania i funkcje, aby na ich podstawie stworzyć następnie pytania wywiadu.
2. Wszystkim kandydatom stawia się te same pytania. Jednolita, porównywalna informacja na temat każdego z kandydatów pozwala na ich obiektywną ocenę. Z tego powodu kandydatów zawsze ocenia się, uwzględniając te same zagadnienia ogólne, chociaż treść poszczególnych pytań może się nieznacznie różnić.
  3. Wypowiedzi kandydatów ocenia się za pomocą skal behawioralnych (skal ewaluacyjnych opartych na zachowaniu). W celu ilościowej oceny odpowiedzi kandydatów, zwykło się używać „skal ewaluacyjnych z behawioralnymi kotwicami” (*Behaviourally Anchored Rating Scales – BARS*), zwanych w literaturze również skalami behawioralnymi. Nazwę tę wprowadził Quijano [1992], chociaż metodologiczne podstawy tej metody stworzyli dużo wcześniej Smith i Kendall [1963]. Tak zwane behawioralne kotwice to konkretne przykłady obserwowalnych zachowań na danym stanowisku, które wskazują na poprawne lub niepoprawne wywiązywanie się z obowiązków służbowych w jednej z kluczowych dla danej pracy dziedzinie. Skale behawioralne zazwyczaj składają się z pięciu lub siedmiu punktów. Każdy punkt reprezentuje różny poziom pracowniczej wydajności oceniane przez dane pytanie lub ogólną kategorię. Szczegółowe opisy zachowań mogą być stworzone dla każdego poziomu wydajności, lub, co jest bardziej powszechne, dla poziomów 1, 3, 5 w przypadku skali pięciopunktowej i dla poziomów 1, 3, 5, 7, jeśli skala ma siedem punktów. Przy użyciu skal behawioralnych osiąga się poszukiwaną unifikację ocen wszystkich kandydatów i ułatwia się pracę osób oceniających kandydatów na dane stanowisko, które w innym razie bazowałyby się na własnym subiektywnym kryterium.

4. Takie samo postępowanie w przypadku wszystkich kandydatów. Wszystkim kandydatom zadawane są wszystkie pytania, a sędziowie, aż do momentu ukończenia wszystkich wywiadów, nie komentują między sobą swoich ocen wystawionych poszczególnym kandydatom. Wywiady są nagrywane lub w czasie ich trwania rekrutujący prowadzą szczegółowe zapiski.
5. Przeprowadzający oraz oceniający wywiady są uprzednio przeszkoleni w zakresie UWB. Kluczowym elementem przy wykorzystywaniu UWB jest przeszkolenie osób mających przeprowadzać i oceniać wywiady [Latham i Saari, 1984; Di Milia i Gorodecki, 1997]. Z tego powodu osoby odpowiedzialne za rozmowę z kandydatami, a także członkowie komitetu ewaluacyjnego winni być zapoznani z charakterystykami danego stanowiska; ważne jest również, aby poznali szczegółowe cechy UWB, a zwłaszcza w jaki sposób używać i oceniać pytania w nich zawarte.
6. Decyzja o ewentualnym zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata jest podejmowana dopiero po zakończeniu wszystkich wywiadów. Jednym z głównych zarzutów kierowanych pod adresem wywiadu konwencjonalnego było podejmowanie zbyt pochopnej decyzji na temat przyjęcia lub odrzucenia kandydata na dane stanowisko. Decyzja ta często była podejmowana w ciągu pierwszych minut trwania wywiadu i niejednokrotnie wynikała z efektu kontrastu [Mayfield, 1964; Schmitt, 1976]. W przypadku UWB moment podjęcia decyzji zostaje opóźniony aż do chwili zakończenia wywiadów ze wszystkimi kandydatami, opierając się na metodach statystycznych/matematycznych, najczęściej średniej ilości punktów zdobytych przez każdego kandydata. Następnie ustala się, którzy kandydaci osiągnęli wymagane minimum punktów, określone z góry przed przystąpieniem do procesu selekcji.

Wśród wszystkich typów UWB, najbardziej popularne i, co za tym idzie, najczęściej używane są: wywiad sytuacyjny, wywiad oparty na opisie zachowania i wywiad multimodalny, których charakterystykę opisano poniżej.

## Wywiad sytuacyjny

Wywiad sytuacyjny (*situational interview*) został stworzony przez Lathama, Saari, Pursella i Campiona [1980]. Jego podstawą jest założenie, że istnieje ścisła relacja pomiędzy deklaracją wykonania zadania a rzeczywistym podjęciem działania. Dlatego też uważa się, że przyszłą wydajność pracowniczą można badać na podstawie celów i intencji kandydata. Przejawem tego przekonania są zadawane w trakcie wywiadu pytania typu: „Co zrobił(a)by Pan/Pani, gdyby...?”.

Bazując na „teorii ustanawiania celów” (*goal-setting theory*), zaproponowanej przez Locke’a [1968], autorzy wywiadu sytuacyjnego [Latham i in., 1980] zakładają, że ludzie kierują się własnymi intencjami, które mają wpływ na ich wydajność pracowniczą.

Aby poprawnie stworzyć ten typ UWB, należy przestrzegać serii następujących po sobie czynności [Salgado i Moscoso, 2001]:

- przeprowadzić analizę pracy przy użyciu „techniki krytycznych incydentów”;
- przekształcić zebrane krytyczne incydenty w hipotetyczne pytania powiązane z danym stanowiskiem;
- utworzyć skale behawioralne dla każdego pytania, opierając się na opiniach ekspertów w danym zawodzie;
- przeprowadzić badanie pilotażowe, aby ocenić trafność zgodności opinii oceniających (*interrater reliability*) i zweryfikować, czy pytania wskazują na różnice pomiędzy poszczególnymi kandydatami; jeśli trafność ta jest niska, to oznacza to, że skale behawioralne są niezrozumiałe dla oceniających lub że przeprowadzający (oceniający) wywiady nie wiedzą, jak poprawnie ich używać; brak zróżnicowania pomiędzy wynikami końcowymi kandydatów może być skutkiem nieprawidłowego sformułowania pytań (mogą być one zbyt trudne lub zbyt łatwe);
- przeszkolić przeprowadzających oraz oceniających wywiad.

## Wywiad oparty na opisie zachowania

Wywiad oparty na opisie zachowania (*behaviour description interview*) został zapoczątkowany przez Janza [1977, 1982, 1989]. Punktem wyjścia tego typu wywiadu jest przekonanie, że najlepszym wskaźnikiem przyszłego zachowania jest zachowanie z przeszłości. Do tej zasady, zwanej „zasadą konsekwencji w zachowaniu” (*conductual consistency principle*), Janz i współpracownicy dodali dwie poprawki: im bardziej świeże (*recent*) jest zachowanie i im dłuższy był czas jego trwania, tym większa jest jego moc wyjaśniająca.

Przeprowadzający wywiad oparty na opisie zachowania ma za zadanie poznać zachowanie kandydata w przeszłych sytuacjach, które winny jak najdokładniej odzwierciedlać te sytuacje, z jakimi przyjdzie się kandydatowi spotkać na stanowisku pracy, o jakie się stara. W tym typie wywiadu stawia się pytania w stylu: „Proszę opisać ostatni raz, kiedy zdarzyło się Panu/Pani, że...”.

Aby prawidłowo stworzyć ten typ UWB, należy zastosować następujące kroki [Salgado i Moscoso, 2001]:

- wykonać analizę pracy przy użyciu metody krytycznych incydentów;
- przekształcić wybrane incydenty na pytania oparte na zachowaniu w taki sposób, aby każde z nich składało się z dwóch części; w pierwszej części opisuje się kandydatowi sytuację, jaka będzie stanowiła tło dla zadawanego pytania, a następnie przedstawia się zapytanie, w jaki sposób zachował się kandydat w określonej sytuacji i jakie były rezultaty tego zachowania; w drugiej części prowadzący wywiad zadaje tak zwane pytania sondujące,

które pogłębiają jego wiedzę na temat różnych aspektów danej sytuacji i konkretnych reakcji kandydata;

- rozwijać skale behawioralne dla każdego pytania lub zagadnienia wywiadu na podstawie zebranych krytycznych incydentów; w przypadku tego typu UWB skale behawioralne zwykły być pięciopunktowe z „kotwicami” na punktach 1, 3 i 5; co prawda, wymóg ten nie został uwzględniony przez Janza, niemniej jednak wielu badaczy włącza go do procesu tworzenia wywiadów opartych na opisie zachowania ze względu na znaczący wzrost właściwości psychometrycznych wywiadu [Conway i Peneno, 1999; Moscoso i Salgado, 2001];
- przeszkolić osoby, które będą odpowiedzialne za przeprowadzenie i/lub ocenę wywiadu.

Krytycy wywiadu opartego na opisie zachowania skupili się głównie na ukazaniu, że opierając ocenę na przeszłym zachowaniu kandydata, dyskryminuje się osoby, które nie posiadają żadnego doświadczenia zawodowego [Latham i Saari, 1984; Latham, 1989]. Niemniej jednak możliwe jest takie sformułowanie pytań, aby pomimo umiejscowienia ich w kontekście oderwanym od pracy odnosiły się one do sytuacji bardzo zbliżonych do tych, mających związek z danym stanowiskiem. Należy zatem zawsze mieć przygotowane dwie wersje wywiadu, jedną dla doświadczonych kandydatów i drugą dla kandydatów bez doświadczenia. Wiąże się to jednak ze zwiększonym wysiłkiem osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie obu wersji wywiadu, a także większym nakładem finansowym. Niektórzy autorzy [np.: Di Milia i Gorodecki, 1997] zasugerowali jednak, że pomimo możliwości stworzenia dwóch powiązanych wersji tego samego wywiadu osoby przeprowadzające wywiad mogą wyżej oceniać przykłady związane ze środowiskiem miejsca pracy, nie doceniając tym samym przykładów odnoszących się do życia rodzinnego i szkolnego, jakich dostarczają w większości ludzie młodzi i bez doświadczenia zawodowego. Podstawowym argumentem autorów krytykujących wywiad oparty na opisie zachowania jest więc przeświadczenie, że bazując na tym wywiadzie, odmawiamy kandydatom możliwości nabycia nowych umiejętności i wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania danej pracy.

## Wywiad multimodalny

Typ wywiadu multimodalnego (*multimodal interview*) został stworzony przez Schülera i Funke [1989] w celu zwiększenia trafności prognostycznej wywiadu jako narzędzia w procesach selekcji personelu. Aby wykreować ten typ wywiadu, należy zastosować się do kroków podobnych do tych, jakie miały miejsce w przypadku dwu typów UWB opisanych uprzednio. Podstawowa różnica pomiędzy wywiadem sytuacyjnym, wywiadem opartym na opisie zachowania a wywiadem multimodalnym polega na tym, że w przypad-

ku tego ostatniego wszystkie krytyczne incydenty i oparte na nich zagadnienia dotyczące danego stanowiska i oceniane przy pomocy tego wywiadu są uprzednio poddawane ocenie ekspertów pod względem ich istotności i akceptowalności.

Wdrożenie wywiadu multimodalnego w życie dokonuje się w dziewięciu następujących po sobie krokach [Sagado i Moscoso, 2001]:

- wprowadzenie, którego celem jest stworzenie odpowiedniego klimatu w czasie rozmowy
- autoprezentacja kandydata, jego dokonań i oczekiwań, co powinno zająć około 5 minut (ocena tej części wywiadu stanowi fragment całościowej oceny kandydata w czasie wywiadu)
- ustrukturalizowane pytania na temat doświadczenia zawodowego i zainteresowań zawodowych kandydata (poddawane ocenie)
- luźna rozmowa (nieoceniana formalnie), kiedy to kandydatowi pozwala się na poruszanie tematów niezwiązanych ze stanowiskiem pracy, o jakie zabiega
- ustrukturalizowane pytania autobiograficzne, oparte na analizie pracy lub na wcześniej przeprowadzonych wśród pracowników kwestionariuszach
- realistyczne przedstawienie stanowiska pracy i firmy przez prowadzącego wywiad
- pytania sytuacyjne mające na celu zidentyfikowanie zachowań kandydata w obliczu hipotetycznych sytuacji związanych z wymaganiami danego stanowiska
- pytania ze strony kandydata (ta część wywiadu nie podlega ocenie)
- ocena kandydata przez prowadzącego wywiad; opierając się na odpowiedziach kandydata na pytania dotyczące wszystkich zagadnień ogólnych mających związek z daną pracą i podlegające ocenie w czasie wywiadu, przyznaje się kandydatowi całościową punktację według wcześniej ustalonej metody: sumując punkty za każdą z ocenianych części wywiadu, bądź też różnicując przydzielane punkty za poszczególne części wywiadu według kryteriów organizacyjnych.

### Psychometryczne właściwości wywiadu kwalifikacyjnego

Badania naukowe na temat wywiadu kwalifikacyjnego wykazały, że UWB w porównaniu z wywiadem tradycyjnym wykazują dużo wyższe właściwości psychometryczne, to znaczy wysoką trafność i rzetelność [Wieisner i Cronshaw, 1988; Hufcutt i Arthur, 1994; Conway, Jako i Goodman, 1995; Salgado, Viswesvaran i Ones, 2001].

#### Trafność

Trafność (*validity*) można zdefiniować jako „stopień, w jakim zgromadzone dowody i teoria popierają specyficzne interpretacje rezultatów testów, wynikające z ich wskazanego zastosowania” [AERA, APA i NCME, 1999, s. 184]. Tak więc trafność jest najistot-

niejszym egzaminem w procesie tworzenia i oceny nowych instrumentów psychologicznych, również tych używanych w celu selekcji personelu. Trafność jest powiązana z procesem gromadzenia dowodów, które stanowią swoistego rodzaju bazę interpretacji rezultatów. W rzeczywistości jednak w trakcie tego procesu ocenie podlega interpretacja wyników pochodzących ze wskazanego użytkowania danego narzędzia selekcji personelu, a nie samo narzędzie jako takie (SIOP, 2003).

Na początku lat 50. uznawano istnienie trzech różnych rodzajów trafności: treściowej (*content validity*), kryterialnej (*criterion validity*) i teoretycznej (*construct validity*). Od tego czasu znaczenie pojęcia trafności przeszło wiele modyfikacji, od rozróżniania jej trzech różnych aspektów do współczesnej wizji trafności jako jednolitego pojęcia, uwzględniającego różne dowody ją potwierdzające. Te tak zwane dowody razem przyczyniają się do lepszego zrozumienia wniosków i uogólnień, jakie możemy wyciągnąć, bazując się na wynikach osiągniętych przy pomocy jakiegokolwiek narzędzia selekcji personelu. Z tego powodu dane związane z trafnością treściową, kryterialną i teoretyczną stanowią nieodłączną część definicji trafności jako całościowego pojęcia [SIOP, 2003]. Każdy z tych „dowodów trafności” dostarcza nam istotnej informacji, która, w zależności od celów badania, może być mniej lub bardziej efektywna w potwierdzeniu związku pomiędzy danym narzędziem selekcji personelu a zjawiskiem, jakie ma prognozować (np. wydajnością pracowniczą, absencją czy zachowaniami kontraproduktywnymi itd.).

Celem tej części artykułu jest przedstawienie wyników najważniejszych badań na temat trafności wywiadu kwalifikacyjnego.

### Badania nad trafnością kryterialną wywiadu kwalifikacyjnego

Trafność kryterialna (prognostyczna) wykazuje związek pomiędzy daną metodą selekcji personelu (predyktorem) i jednym lub więcej zachowaniami (kryterium lub kryteriami), którymi w większości przypadków zwykły być: wydajność pracownicza, rotacja na stanowiskach i skuteczność szkolenia (SIOP, 2003).

Ten typ trafności określa się, obliczając korelację, jaka istnieje pomiędzy punktacją predyktora i kryterium. Korelacja ta wskazuje zakres, w jakim istnieje związek liniowy pomiędzy obydwoma wynikami, zawierający się w przedziale pomiędzy -1 i 1. Im bliższy związek ten jest wartości jeden, tym bardziej zbliża się on do perfekcyjnej pozytywnej korelacji. Najczęściej współczynnik trafności powyżej .50 uznaje się za doskonały, pomiędzy .30 i .50 za wysoki, pomiędzy .20 i .30 za akceptowalny lub umiarkowany, i poniżej .20 za niski.

Tak jak zostało to wcześniej wspomniane, trafności kryterialnej poświęcono najwięcej prac badawczych na temat właściwości psychometrycznych wywiadu kwalifikacyjnego. W wielu klasycznych już dziś analizach jakościowych na temat wywiadu, przeprowadzonych w latach 1949-1982, różni badacze doszli do wniosku, że wywiad kwalifikacyjny

cechuje się nikłą, praktycznie zerową trafnością. Dodatkowo stwierdzono, że wywiad nie powoduje przyrostu trafności (*incremental validity*) procesu selekcyjnego, gdy jest zastosowany wraz z innymi narzędziami selekcji personelu, np. testami zdolności kognitywnych [Arvey i Campion, 1982; Mayfield, 1964; Schmitt, 1976; Ulrich i Trumbo, 1965; Wagner, 1949; Wright, 1969].

Do końca lat 70. w badaniach naukowych i procesach selekcji personelu w organizacjach używano tradycyjnych wywiadów nieustrukturalizowanych lub wywiadów tylko częściowo strukturalizowanych. Z początkiem lat 80. nastąpił intensywny rozwój techniki UWB oraz zakresu jej stosowania, dlatego też zmiany te są widoczne w wynikach badań dotyczących trafności wywiadu kwalifikacyjnego. W roku 1982 Reilly i Chao znaleźli średni współczynnik trafności wywiadu rzędu .19 (N=987), używając jako kryterium ocen przelożonych. Autorzy ci doszli do wniosku, że wywiad nie wydaje się być interesującą alternatywą dla innych szeroko cenionych narzędzi selekcji personelu, niemniej jednak zasugerowali konieczność badań nad nowymi typami wywiadu, a w szczególności nad wywiadem sytuacyjnym Lathama i współpracowników [1980], który został zaproponowany jako alternatywa dla wywiadu tradycyjnego. Hunter i Hunter [1984] ustalili współczynnik trafności dla wywiadów nieustrukturalizowanych rzędu .14 (N=2,694), używając tego samego kryterium co Reilly i Chao [1982].

W roku 1988 Wiesner i Cronshaw w badaniu metaanalizycznym, którym objęli nie tylko wyniki badań ze Stanów Zjednoczonych, ale również np. z Niemiec, Australii, Francji, Holandii, Anglii, Izraela i Szwajcarii, osiągnęli wynik wyższy od określonego przez Hunter i Hunter [1984]. Współczynnik trafności kryterialnej wyniósł .26, nieskorygowany o błąd związany z doбором próby (*range restriction*) i .47 (skorygowany) (N=51,459). Odkryli także, że trafność wywiadu zależy od poziomu jego ustrukturalizowania; średnia wartość współczynnika trafności dla wywiadów indywidualnych nieustrukturalizowanych wynosiła .20, dla wywiadów nieustrukturalizowanych ocenianych komisyjnie .37 i dla wywiadów ustrukturalizowanych indywidualnych i ocenianych przez panel odpowiednio .63 i .60. Pomimo różnorodnych ograniczeń tej metaanalizy należy podkreślić, że była ona pierwszym badaniem naukowym na tak dużą skalę, które dowiodło, że wywiad kwalifikacyjny może być skutecznym predyktorem pracowniczej wydajności.

W kolejnym badaniu metaanalizycznym na temat wywiadu McDaniel, Whetzel, Schmidt i Maurer [1994] znaleźli skorygowane współczynniki trafności kryterialnej .37 (N=25,244) dla kryterium pracowniczej wydajności i .36 dla kryterium skuteczności szkolenia. Kiedy podzielili wywiady na trzy grupy: sytuacyjne, związane ze stanowiskiem pracy (oparte na opisie zachowania i oparte na analizie pracy) oraz psychologiczne, znaleźli współczynniki trafności odpowiednio .50, .39 i .29, biorąc za kryterium wydajność pracowniczą. W przypadku kryterium skuteczności szkolenia wszystkie trzy wcześniejsze grupy wywiadów wykazały bardzo zbliżone rezultaty (średnio .36). Rozróżniając z kolei

dwa wielkie typy wywiadów, ustrukturalizowane i nieustrukturalizowane, skorygowany współczynnik trafności wynosił dla pierwszych .44 i .33 dla drugich.

Huffcutt i Arthur [1994] przeprowadzili metaanalizę, w której stopniowi ustrukturalizowania wywiadu przyznali pierwszoplanową rolę. Aby dokonać klasyfikacji wywiadów, użyli oni metody opartej na dwóch wymiarach, 1) standaryzacji pytań (4 kolejne poziomy) i 2) standaryzacji oceny odpowiedzi (3 kolejne poziomy). Współczynnik trafności kryterialnej wywiadu skorygowany o błąd wynikający z doboru próby i o błąd pomiaru w kryterium wyniósł .37, a dla czterech kolejnych poziomów standaryzacji pytań odpowiednio: .20, .35, .56, .57.

Salgado i Moscoso [1995] w swoim badaniu metaanalitycznym na temat trafności UWB dokonali analizy badań naukowych przeprowadzonych w latach 1980-1994 (N=2,121) i znaleźli skorygowany współczynnik trafności kryterialnej o wartości .68. Autorzy ci stwierdzili również, że UWB zawsze posiadają trafność zbliżoną do tej, jaką wykazują najlepsze narzędzia selekcji personelu, kiedy dany UWB został utworzony z uszanowaniem omówionych we wcześniejszej części artykułu zasad, a w szczególności kiedy opiera się na analizie pracy. Badacze wykazali również, że trafność kryterialna UWB może zostać uogólniona na wszystkie stanowiska pracy.

Schmidt i Rader [1999] przeprowadzili metaanalizę na temat trafności kryterialnej telefonicznego wywiadu ustrukturalizowanego i osiągnęli współczynnik trafności .40 (skorygowany) dla kryterium wydajności pracowniczej. Prócz wydajności, autorzy ci obliczyli także współczynnik dla innych kryteriów organizacyjnych, osiągając wynik .19 dla absencji, .39 dla wysługi lat pracy i .40 dla regestrów produkcyjnych, co było swojego rodzaju nowością w stosunku do poprzednich badań.

Podsumowując, na podstawie licznych badań metaanalitycznych można śmiało stwierdzić, że UWB posiadają wysoki współczynnik trafności kryterialnej, nieodbiegający od innych popularnych metod selekcji personelu: testów zdolności kognitywnych (*cognitive abilities tests*) i próbek pracy (*work samples*).

### **Badania nad trafnością treściową wywiadu kwalifikacyjnego**

Udowodnienie trafności treściowej w większości przypadków polega na wykazaniu silnego związku, jaki istnieje pomiędzy treścią danego narzędzia selekcyjnego a zdolnościami, umiejętnościami i kompetencjami niezbędnymi do osiągnięcia satysfakcjonującej wydajności na danym stanowisku pracy. Sukces badania trafności treściowej jakiegokolwiek metody selekcji personelu jest ściśle związany z oceną danego instrumentu dokonaną przez specjalistów (SIOP, 2003).

W przypadku trafności kryterialnej istnieją dwa kluczowe aspekty: 1) reprezentatywność treści (elementy danego narzędzia pokrywają lub/i reprezentują w sposób adekwatny zachowania, jakie planuje się oceniać), 2) istotność treści (elementy danego narzędzia

obejmują tylko te aspekty, które dotyczą ocenianej zmiennej). Możemy stwierdzić, że dane narzędzie (w tym przypadku UWB) posiada odpowiednią trafność treściową, kiedy będzie badać reprezentatywną próbkę tych problemów i sytuacji, z jakimi kandydatowi przyjdzie się zmierzyć w przyszłej pracy. Mamy z tym do czynienia, gdy wywiad obejmuje wszystkie ważne elementy przyszłej pracy.

Tak jak zostało wcześniej wspomniane, trafność treściowa opiera się na subiektywnej ocenie danego instrumentu przez ekspertów z danej dziedziny, jednakże: „Kim tak naprawdę są ci eksperci?” i „W jaki sposób uniknąć, aby subiektywność ich ocen niekształciła końcowy rezultat badania nad trafnością danego instrumentu?”. Odpowiedź na te pytania dostarcza Lawshe w swoim opracowaniu „Quantitative approach to content validity” [1975]. Autor ten stworzył ilościowy model w celu powiązania treści danego narzędzia selekcji personelu i wydajności pracowników. Określił swoją metodę komitetem oceny treści (*Content Evaluation Panel*). Metoda ta polega na zgromadzeniu grupy ekspertów o szerokiej wiedzy na temat danego stanowiska pracy, którzy po przekazaniu im roboczej wersji danego instrumentu do selekcji personelu winni ocenić w sposób indywidualny osobno każdy z elementów, z jakich się składa dane narzędzie, odpowiadając na to samo pytanie:

Cecha, jaka jest mierzona przez ten element narzędzia selekcyjnego, wydaje się Panu/Pani:

- niezbędna
- użyteczna, ale nie niezbędna, lub
- nieistotna.

Kolejnym krokiem jest analiza poszczególnych ocen przyznanych przez wszystkich członków komitetu. Następnie dla każdego z punktów podlegających ocenie oblicza się sumę wszystkich odpowiedzi: „ta cecha wydaje mi się niezbędna”. Jeśli wszyscy członkowie komitetu ekspertów są zgodni, że dany element ocenia zachowanie lub kompetencję kluczową dla danego stanowiska, to wiemy, że powinien być on uwzględniony w końcowej wersji tworzonego narzędzia. Jeśli wszyscy uznają jednogłośnie dany element za nieistotny, to wiemy, że winien on zostać usunięty z narzędzia. Z problemem mamy do czynienia wtedy, kiedy decyzja ekspertów nie jest jednomyślna, zwłaszcza jeśli rezultat bliski jest wynikowi 50% za i 50% przeciw. Aby uniknąć sytuacji bez rozstrzygnięcia związanej z oceną tego typu wyników, Lawshe przedstawia dwa kluczowe założenia:

- 1) Jeśli jakkolwiek element w danym narzędziu selekcji personelu jest uważany za więcej niż połowę ekspertów jako „niezbędny”, to posiada on pewną trafność treściową.
- 2) Im więcej ekspertów uzna dany element za „niezbędny” (gdy ich liczba będzie większa niż 50%), tym wyższa jest jego trafność treściowa.

Zgodnie z tymi założeniami Lawshe rozwija następującą formułę, zwaną wzorem na współczynnik trafności treściowej (*Content Validity Ratio – CVR*):

$$CVR = \frac{N_e - (N / 2)}{(N / 2)}$$

Gdzie  $N_e$  to liczba członków komitetu, którzy ocenili daną pozycję jako „niezbędną”, a  $N$  to suma wszystkich członków komitetu. CVR jest liczbą, która zawarta jest w przedziale pomiędzy -1 i 1 i posiada następujące cechy:

- jest on ujemny, jeśli mniej niż połowa ekspertów uznała dany element za „niezbędny”
- jest on równy zero, jeśli połowa ekspertów uznała dany element za „niezbędny”, a połowa nie
- jeśli wszyscy eksperci ocenili dany element jako „niezbędny”, jest on równy 1.00
- jeśli więcej niż połowa ekspertów, ale nie wszyscy, uznali dany element za „niezbędny”, CVR jest liczbą znajdującą się w przedziale pomiędzy zerem i .99.

Poszczególne pozycje zawarte w danym narzędziu selekcyjnym są uznawane za „niezbędne” wtedy, kiedy przekroczą minimalny akceptowalny CVR. Wartość ta z kolei różni się w zależności od liczby ekspertów – członków komitetu (np. dla dziewięciu członków wynosi ona .78, a dla dziesięciu .62 itd.). Lawshe przedstawia szczegółową tabelę z minimalnymi akceptowalnymi CVR dla różnej liczby ekspertów. Do końcowej wersji danej metody selekcji personelu zostają włączone tylko te pozycje, które spełniły warunek minimalnego akceptowalnego CVR.

Ostatnim punktem całego postępowania w celu obliczenia trafności treściowej danej metody jest, według Lawshe, obliczenie indeksu trafności treściowej (*Content Validity Index – CVI*) dla całego narzędzia. Jego wartość to średnia trafności treściowej każdej z pozycji, które osiągnęły minimalny akceptowalny CVR.

Do dziś przeprowadzono cztery badania nad zagadnieniem trafności treściowej. W pierwszym opracowaniu Schmitt i Ostroff [1986] stworzyli proces selekcji na stanowisko operatora telefonicznego pogotowia i użyli wywiadu sytuacyjnego jako jednej z metod selekcji. Wywiad ten zawierał 17 pytań i mierzył 4 główne cechy kandydatów: zdolności komunikacyjne, opanowanie, zdolność osądu i koleżeństwo. Wszystkie pytania zawarte w wywiadzie poddane ocenie ośmiu ekspertów i CVR obliczone dla każdego z członków komitetu wahały się od .53 do -.82. Pomimo że wywiad został oparty na analizie pracy, tylko dwóch ekspertów oceniło więcej niż połowę pytań jako „niezbędne”, a CVR pochodzące od pozostałych członków panelu były negatywne.

W kolejnym badaniu Carrier, Dalessio i Brown [1990] poszukiwali związku pomiędzy wnioskami wysuwanymi na podstawie trafności kryterialnej i trafności treściowej w procesie selekcji agentów ubezpieczeniowych. Adekwatność kandydatów na to stanowisko weryfikowana była przy użyciu trzech typów wywiadu sytuacyjnego. Jako kryterium zostały użyte wysokość uzyskiwanych prowizji i liczba lat pracy w firmie. CVR dla każde-

go pytania zostały obliczone, bazując na ocenach ponad 300 przełożonych. Minimalny akceptowalny CVR w takim przypadku wynosi .15, jednak wartości znalezione przez autorów dla każdego z trzech wywiadów wyniosły odpowiednio .03, -.21 i -.22.

Trzecie badanie przeprowadzili Moscoso i Salgado [2001]. Autorzy ci obliczyli trafność treściową wywiadu opartego na opisie zachowania, przeznaczonego do selekcji pracowników ochrony. Narzędzie składało się z siedmiu pytań, ocenionych przez jedenastu ekspertów. CVR większości pytań był znaczący (wyższy lub równy minimalnemu akceptowalnemu CVR) i CVI dla znaczących pytań wyniósł .89.

W ostatniej z rozpraw Chorągwicka i Moscoso [2007] badały trafność kryterialną wywiadu opartego na opisie zachowania dla kandydatów na kelnerów. Jedenastu ekspertów oceniło jako znaczące (CVR  $\geq$  .59) 4 z 14 pytań i 4 z 10 ogólnych zagadnień, które ten wywiad oceniał. Jednakże wszystkie zagadnienia ogólne mierzone przez wywiad osiągnęły pozytywny CVR, co oznacza, że zawsze więcej niż połowa ekspertów uznała je za „niezbędne”, a w przypadku 13 (na 14) pytań również osiągnięto pozytywny CVR. CVI dla ogólnych zagadnień poruszanych w wywiadzie i uznanych za znaczące według metody Lawshe (1976) wyniósł .86, a dla pytań .68.

### Badania nad trafnością teoretyczną wywiadu kwalifikacyjnego

Psychologiczny konstrukt należy rozumieć jako koncept (zjawisko, zachowanie), jaki ma na celu badać dane narzędzie selekcji personelu [SIOP, 2003]. Trafność teoretyczna to metoda dowodzenia trafności polegająca na dostarczeniu teoretycznego podłoża dla związku istniejącego pomiędzy danym narzędziem selekcji a konstruktem, jaki to narzędzie w zamyśle mierzy. Proces dowodzenia trafności teoretycznej jest bardzo skomplikowany i czasochłonny, ponieważ zakłada użycie wielu metod. Na ich podstawie gromadzi się kolejne dowody potwierdzające związek pomiędzy danym konstruktem i narzędziem selekcji. Istnieje wiele różnych procedur, których celem jest określenie natury trafności teoretycznej, a do najbardziej popularnych zalicza się: analizę macierzy korelacji „wielu cech-wielu metod” (*multitraits-multimethods analysis*), analizę czynnikowa (*factor analysis*) i badania przyrostu trafności (*incremental validity*) [Crocker i Algina, 1986].

Niektórzy autorzy próbowali zbadać, jakie konstrukty psychologiczne mierzy tradycyjny wywiad kwalifikacyjny. Większość z dostępnych rozpraw na ten temat opiera się jednak bardziej na dedukcjach niż na rzeczowych dowodach naukowych. Na przykład, według Urlicha i Trumbo [1965], tym konstruktem jest motywacja kandydata. Do podobnego wniosku doszedł również Schmitt [1976], dodając do motywacji także zdolności interpersonalne jako kolejny konstrukt mierzony przez wywiad kwalifikacyjny. Inni autorzy uznali, że wywiad zwykły mierzyć głównie osobowość kandydatów [Rothstein i Jackson, 1980].

Analizując UWB, Hunter i Hirsh [1987] utrzymywali, że wywiady te mają związek ze znajomością stanowiska pracy, próbkami pracy i testami zdolności kognitywnych. Z kolei Schmidt i Hunter [1998] swoją pracę oparli na przeglądzie wyników z badań przeprowadzonych w ostatnich 85 latach. Sugerują oni, że wywiady kwalifikacyjne, zarówno konwencjonalne, jak i ustrukturalizowane, oprócz ogólnej sprawności umysłowej (*general mental ability*), doświadczenia i specyficznych zdolności związanych z konkretnym stanowiskiem, mierzą również czynnik osobowości zwany sumiennością. Według Dipboye [1992] wywiad kwalifikacyjny nie mierzy pojedynczej cechy. Natomiast Harris [1989] argumentował, że UWB mogą mierzyć zdolności kognitywne, wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*) i stopień dopasowania kandydata do norm panujących w organizacji, w której stara się o pracę.

Campion, Campion i Hudson [1994] odkryli wysoki związek (.60,  $N=70$ ) pomiędzy wywiadami i próbkami typu kognitywnego. Autorzy ci zainteresowani byli również faktem, czy pomimo że wywiad i testy zdolności kognitywnych posiadają znaczny procent wspólnej wariancji, jedna metoda powoduje przyrost trafności względem drugiej. Interesujące wnioski, do jakich doszli, wynikają z odkrycia, że obie metody powodują wzajemny przyrost trafności. Jednakże w przypadku wywiadu nad testami zdolności kognitywnych przyrost ten jest nieco wyższy niż w odwrotnej sytuacji (odpowiednio  $R^2 = .08$  i  $R^2 = .04$ ). Zaprzeczając wspomnianemu odkryciu, Delery, Wright, McArthur i Anderson [1994] udowodnili, że UWB, jakich użyli w swoim badaniu, miały niski pozytywny związek zaledwie z jedną z czterech prób zdolności kognitywnych przeprowadzonych na kandydatach. Nie znaleźli również żadnego przyrostu trafności wywiadu nad próbkami kognitywnymi, chociaż w odwrotnej sytuacji taki związek istnieje ( $R^2 = .15$ ). Cztery lata później Conway i Penno [1999] w swoim badaniu na temat UWB udowodnili, że nie posiadają one żadnego statystycznego związku ani z osobowością, ani z ogólną sprawnością umysłową.

Niemniej jednak najbardziej szczegółowym opracowaniem o charakterze metaanalizy na temat trafności teoretycznej jest praca autorstwa Salgado i Moscoso [2002]. Autorzy ci skonfrontowali dwa wielkie typy wywiadów (konwencjonalne i ustrukturalizowane) pod względem jedenastu zmiennych: ogólnej sprawności umysłowej, znajomości stanowiska pracy, doświadczenia, osądu sytuacyjnego, modelu „wielkiej piątki” (*Big Five Model*), ocen akademickich i zdolności społecznych. Bazowali na badaniach o różnych wielkościach prób, od  $N=262$  do  $N=17.971$ . Najwyższe (skorygowane) współczynniki korelacji w tym badaniu zostały stwierdzone pomiędzy UWB a: doświadczeniem (.71), zdolnościami społecznymi (.65), znajomością stanowiska pracy (.53) i osądem sytuacyjnym (.46). Lista najwyższych współczynników korelacji w przypadku wywiadów konwencjonalnych charakteryzuje się zupełnie różnymi cechami, gdyż zawiera takie konstrukty, jak: zdolności społeczne (.46), ogólna sprawność umysłowa (.41), stabilność emocjonalna (.38) i doświadczenie (.34).

Van Iddekinge, Raymark, Eidson i Attenweiler [2004] zrealizowali badanie na temat trafności teoretycznej dwóch UWB stworzonych na potrzeby selekcji kandydatów na stanowisko dyrektorskie w Stanach Zjednoczonych. Wśród ekspertów istniała jednomyślność co do trzech ogólnych cech, jakie te wywiady mierzyły: zdolności interpersonalnych, sumiennosci i odporności na stres. Konfirmacyjna analiza czynnikowa (*confirmatory factor analysis*) wykazała, że 41,8% wariacji wyjaśniają czynniki związane z osobą kandydata, a trzy konstrukty, jakie te wywiady miały rzekomo mierzyć, zaledwie 9,3%. Na podstawie takiego rezultatu, autorzy doszli do wniosku, że istnieje prawdopodobieństwo, iż UWB ulegają „paradoksowi trafności”, czyli że wykazują wysokość trafności treściową i kryterialną, ale nie posiadają trafności teoretycznej.

Roth, Van Iddekinge, Huffcutt, Edison i Schmidt [2005] dokonali próby analizy nasycenia UWB sumiennością jako czynnikiem osobowości. W tym celu użyli wyników ze swoich poprzednich badań oraz innych dostępnych danych ( $N = 1.506$ ). Odnaleziona korelacja pomiędzy wynikiem wywiadu i sumiennością wyniosła .08, czyli była bardzo niska.

Opierając się na dostępnej literaturze na temat trafności teoretycznej wywiadu kwalifikacyjnego, można stwierdzić, że wyniki badań pierwotnych nie przynoszą jasnej wizji tego konceptu. Z tego powodu należy skupić się na wynikach badań metaanalizy, a w szczególności na rezultatach pochodzących z opracowania Salgado i Moscoso [2002].

## Rzetelność

Mówiąc o rzetelności, odnosimy się do spójności (stabilności) danego narzędzia selekcji personelu. Rzetelna metoda to taka, która przy jej kolejnych zastosowaniach w tych samych warunkach pozwoli osiągnąć identyczny rezultat. Jednakże nie istnieją perfekcyjne narzędzia do pomiaru jakiegokolwiek konstruktów psychologicznych; każde z nich ciąga za sobą błędy pomiaru i przez to nigdy nie osiągniemy perfekcyjnej rzetelności. Wysokość rzetelności określa się współczynnikiem, który jest liczbą zamkniętą w przedziale od zero do jeden [Crocker i Algina, 1986].

Istnieją różne metody oszacowania rzetelności. Sposobem najczęściej stosowanym i zarazem najprostszym jest obliczenie współczynnika korelacji pomiędzy wynikami osiągniętymi przez te same osoby przy dwóch różnych okazjach (*test-retest*). Współczynnik osiągnięty w ten sposób zwany jest „współczynnikiem stabilności w czasie” i udowadnia trwałość rezultatów danej próby pomimo upływu czasu. Inną metodą szacowania rzetelności jest użycie dwóch zbliżonych do siebie narzędzi selekcji i skorelowanie wyników osiągniętych przez tych samych kandydatów w obu próbach (rzetelność form alternatywnych). Współczynnik osiągnięty w ten sposób zwany jest współczynnikiem równoważności (*equivalence coefficient*) i im jest on wyższy, tym bardziej możemy być pewni, że rezul-

taty obu prób są zamienne. Trzeci sposób oszacowania rzetelności opiera się na pojedynczej aplikacji danej metody selekcji (spójność wewnętrzna). Technika, używaną najczęściej, aby ją osiągnąć, jest tzw. metoda połówkowa, dlatego też inne powszechnie znane określenie tej rzetelności to „spójność połówkowa”. Używając tego terminu, rozumiemy rzetelność jako związek, jaki istnieje pomiędzy poszczególnymi elementami danej próby psychologicznej, obliczony przy pomocy współczynnika Alfa Cronbacha. W przypadku wywiadu użycie tej metody jest jednak wskazane tylko wówczas, kiedy posiadamy dużą liczbę pytań, które mierzą te same ogólne koncepty. Może też być ona użyteczna w przypadku wywiadów o wysokim stopniu standaryzacji. Ocenia się wtedy osobno każde z pytań w celu wyboru tych, które winny zostać włączone do ostatecznej wersji instrumentu. Wysoki współczynnik Alfa oznacza, że do narzędzia zostały włączone pytania o zbliżonej treści.

Ostatnią z popularnych metod oszacowania rzetelności jest stopień zgody pomiędzy oceniającymi kandydata (*inter-rater reliability*). Rzetelność oparta na zgodności pomiędzy oceniającymi jest najpopularniejszą metodą w badaniach, które wymagają oszacowania rzetelności subiektywnych metod selekcji personelu [Salgado i Moscoso, 2001]. Z tego powodu jest to najistotniejsza metoda w badaniach nad rzetelnością wywiadu kwalifikacyjnego. Polega ona na obliczeniu procentowej zgody, istniejącej pomiędzy różnymi niezależnie oceniającymi osobami, w tych samych warunkach, tego samego kandydata. Brak zgody pomiędzy oceniającymi może wynikać z różnic w ich subiektywnej ocenie lub też z niestałości cechy, jaką się mierzy. Istotność rzetelności opartej na zgodzie pomiędzy oceniającymi dla świata zarządzania zasobami ludzkimi nie ulega wątpliwości, niemniej jednak oparcie procesu selekcji personelu na więcej niż tylko jednym oceniającym jest często zbyt kosztowne, dlatego też niektóre badania na temat narzędzi selekcji personelu nie dostarczają wartości tego współczynnika.

### **Badania nad rzetelnością wywiadu kwalifikacyjnego**

Pomimo że na temat trafności wywiadu kwalifikacyjnego istnieje bogata literatura naukowa (w szczególności poświęcona trafności kryterialnej), zagadnienie rzetelności wydaje się być niedoceniane przez badaczy. Powody tego braku uwagi nie są do końca znane, gdyż już z końcem lat 80. badacze byli świadomi tego, że jest to kluczowe pojęcie, by ulepszyć jakiegokolwiek narzędzie selekcji personelu. Po pierwsze, wydaje się, że rzetelność jest oszacowaniem górnego limitu, jaki może osiągnąć trafność. Mówiąc bardziej szczegółowo, pomaga nam ona odpowiedzieć na następujące pytania: „Na ile może się poprawić trafność?”, „Czy trafność popularnych metod selekcji personelu zbliżona jest do jej górnego limitu?”. Po drugie, rzetelność jest wskaźnikiem jakości dużo bardziej czułym niż trafność. Wynika to z faktu, że na tę ostatnią wpływają również inne czynniki niż tylko jakość pomiaru, jak na przykład natura mierzonego konstruktów. Skupienie się na rzetel-

ności jako bardziej adekwatnym współczynnikiem sprawia, że jesteśmy w stanie wyodrębnić jakość pomiaru, nie powodując jednocześnie zachwiania relacji pomiędzy predyktorem i kryterium [Conway, Jako i Goodman, 1995].

W niektórych „klasycznych” przeglądach literatury na temat wywiadu kwalifikacyjnego, autorzy doszli do wniosku, że wywiad wykazuje niską rzetelność [Wagner, 1949; Urlich i Trumbo, 1965; Arvey i Champion, 1982]. Przyczyną takiego wniosku jest najprawdopodobniej fakt, że treść wywiadu tradycyjnego jest różna w przypadku różnych kandydatów. Kandydatom na to samo stanowisko niejednokrotnie stawia się inne pytania, a prowadzący często nie są do końca świadomi, jakie cechy i kompetencje kandydatów mają oceniać i w jaki sposób. Rozwiązaniem jest według niektórych autorów zastąpienie wywiadu tradycyjnego wywiadem ustrukturalizowanym. Wright [1969, s. 392], w swoim przeglądzie na temat wywiadu kwalifikacyjnego do roku 1964 pisze: „(...) wywiady ustrukturalizowane dostarczają zazwyczaj wyższych współczynników rzetelności niż wywiady nieustrukturalizowane”. W tym miejscu należy podkreślić, że miało to miejsce na długo, zanim UWB zostały rozwinięte w kształcie, w jakim znamy je dzisiaj.

Istnieje wiele badań pierwotnych, których celem było określenie rzetelności niektórych typów UWB. Do niedawna najliczniejsza bibliografia na ten temat dotyczyła wywiadów sytuacyjnych. Latham i in. [1980] na podstawie zgody pomiędzy oceniającymi odkryli współczynnik rzetelności w wysokości .76 (N=49) i .79, (N=63) w sytuacji opierania się na ocenie trzech sędziów. Champion, Pursell i Brown [1988] otrzymali wynik .88 (N=149), również opierając się na trzech oceniających. Jednak pierwszym istotnym badaniem, które potwierdziło wysoką rzetelność UWB, była metaanaliza Conwaya, Jako i Goodmana [1995]. W tym badaniu średnia wartość wskaźnika rzetelności opartego na zgodzie pomiędzy oceniającymi wyniosła .70, i .75 (N=12.549), kiedy wywiad zawierał wysoko standaryzowane pytania (wszystkim kandydatom zadaje się te same pytania, jednak prowadzący wywiad posiada pewnego rodzaju swobodę pozwalającą mu adaptować pytania i zadawać dodatkowe pytania sondujące w sytuacji, kiedy uważa to za stosowne). Wspomniani autorzy dostarczyli również wartości współczynników Alfa dla wywiadów, to znaczy oszacowali spójność wewnętrzną, która wyniosła .67 dla wywiadów o wysokim stopniu ustrukturalizowania, .56 dla wywiadów o średnim stopniu ustrukturalizowania i .34 dla wywiadów nieustrukturalizowanych.

Conway, Jako i Goodman [1995], prócz dostarczenia maksymalnej, średniej i minimalnej wartości współczynnika rzetelności, uwzględnili w swoim badaniu możliwe czynniki moderujące i zanalizowali ich wpływ na wysokość tego współczynnika. Na liście tych czynników moderujących znalazły się: 1) typ badania (wywiady oceniane przez panel *versus* wywiady seryjne, czyli wywiady indywidualne, ale powtórzone z tym samym kandydatem przez różne osoby), 2) stopień standaryzacji pytań (*continuum* o 5 poziomach, od wywiadów nieustrukturalizowanych do wywiadów wysoko ustrukturalizowanych), 3) sto-

pień standaryzacji odpowiedzi kandydatów (ocena ogólna *versus* ocena szczegółowa po każdym pytaniu), 4) standaryzacja metody podejmowania decyzji o zatrudnieniu kandydatów (subiektywna *versus* obliczeniowa), 5) oparcie pytań na analizie pracy lub brak oparcia, i 6) wyszkolenie przeprowadzających (oceniających) wywiady lub jego brak.

Jeśli chodzi o wyżej wymienione czynniki moderujące, Conway, Jako i Goodman [1995] założyli następujące hipotezy:

- rzetelność oparta na zgodzie pomiędzy oceniającymi będzie wyższa w przypadku wywiadów seryjnych niż wywiadów ocenianych przez panel
- im wyższa jest standaryzacja: a) pytań wywiadu, b) oceny odpowiedzi kandydatów, c) analizy wyników, tym wyższa będzie wartość wskaźnika rzetelności
- współczynnik rzetelności wywiadów opartych na analizie pracy będzie wyższy, niż tych wywiadów, do stworzenia których nie użyto tej metody
- wywiady przeprowadzane (oceniane) przez osoby wyszkolone osiągną wyższy wskaźnik rzetelności, niż te, które zostały przeprowadzone (ocenione) przez osoby niedoświadczone.

Opierając się na wynikach swoich badań, Conway, Jako i Goodman [1995] podsumowali, że zarówno typ badania, jak i standaryzacja pytań, oceny kandydatów oraz oparcie wywiadu na analizie pracy i wyszkolenie osób przeprowadzających wywiady wykazały wysokie korelacje z rzetelnością (odpowiednio .56, .46, .26, .37 i .28). Jedynie standaryzacja metody podejmowania decyzji o zatrudnieniu kandydatów nie odgrywała znaczącej roli. Regresja wielokrotna (*multiple regression*) zawierająca wszystkie te czynniki moderujące wykazała, że tłumaczą one 55% całości wariancji i wszystkie prócz analizy pracy były znaczące statystycznie. Podobnie wszystkie oprócz analizy pracy powodowały przyrost trafności nad pozostałymi czynnikami. Autorzy tłumaczą to zjawisko faktem, że analiza pracy jest wymogiem wstępnym do standaryzacji pytań i dlatego jej pozytywny wpływ na UWB został już uwzględniony w wynikach dotyczących powiązania stopnia standaryzacji pytań i rzetelności.

W tym samym czasie Salgado i Moscoso [1995] dokonali kolejnej metaanalizy danych dostępnych na temat rzetelności UWB opartej na zgodzie pomiędzy oceniającymi. Odkryli oni średni wskaźnik rzetelności o wysokości .75, który jest identyczny z określonym przez Conwaya, Jako i Goodmana [1995] dla wywiadów o wysokim stopniu ustrukturalizowania. Ostatnio Taylor i Small [2002] w swoim badaniu metaanalizycznym osiągnęli wskaźnik rzetelności .79 dla wywiadów sytuacyjnych i .76 dla wywiadów opartych na opisie zachowania.

Kolejnym badaniem metaanalizycznym na temat rzetelności opartej na zgodzie pomiędzy oceniającymi jest praca przeprowadzona przez Salgado, Moscoso i Gorritiego [2003] w Hiszpanii, a konkretnie w administracji publicznej kraju Basków. Autorzy ci dokonali analizy UWB używanych do selekcji kandydatów na kluczowe stanowiska w tym

organie rządowym. Badaniu poddano 20 wywiadów stworzonych na odpowiadającą im liczbę specyficznych stanowisk dla funkcjonariuszy baskijskiego rządu. Grupy oceniających składały się z 3 lub 4 osób, z których jedna zawsze miała państwowe uprawnienia do przeprowadzania UWB, a pozostałe wieloletnie doświadczenie w ocenie UWB. W tym badaniu wywiadu kwalifikacyjnego zostały osiągnięte najwyższe jak do tej pory opublikowane wskaźniki rzetelności opartej na zgodzie pomiędzy oceniającymi. Wskaźniki te wahały się od .41 do .96 dla poszczególnych członków paneli, a rzetelność oceny całościowej różnych paneli wahała się od .73 do .99, ze średnią .93.

### **Wywiad tradycyjny versus ustrukturalizowane wywiady behawioralne – podsumowanie**

Opracowanie to miało na celu omówienie najważniejszych badań naukowych poświęconych tematyce wywiadu kwalifikacyjnego. Przedstawiono również rozróżnienie dwóch typów wywiadu: tradycyjnego i Ustrukturalizowanych Wywiadów Behawioralnych, techniki stosunkowo młodej, jednak coraz bardziej znanej i używanej. Mimo rosnącej popularności UWB, tradycyjny wywiad kwalifikacyjny jednak wciąż jest najpopularniejszym narzędziem selekcji personelu na świecie. Wynika to z faktu, że UWB, pomimo swoich licznych zalet, posiadają również cechy negatywne, które wpływają na to, iż w niektórych środowiskach zarządzania personelem wciąż podchodzi się do nich z rezerwą.

Przeprowadzenie UWB wiąże się z inwestycją dużej ilości czasu i środków finansowych. Metoda ta wymaga bowiem wcześniejszej analizy stanowiska pracy i wykszolenia osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie tych wywiadów. Z tego również powodu UWB nie można nazwać, tak jak w przypadku wywiadu tradycyjnego, metodą elastyczną, gdyż nie może jej wykorzystać osoba niewykwalifikowana [Salgado i Moscoso, 2001]. Doświadczenie (wykszolenie) osób przeprowadzających te wywiady jest kluczowym wymogiem dla utrzymania akceptowalnego poziomu rzetelności instrumentu. Wyczerpujące zdefiniowanie roli przeprowadzających wywiady, ich postronność oraz jasne i zrozumiałe skale behawioralne okazują się być determinującymi czynnikami w prawidłowym użyciu UWB.

Stosunkowa trudność w zastosowaniu UWB nie jest jedynym czynnikiem sprawiającym, że wciąż nie są one powszechnym narzędziem selekcyjnym. Innym z powodów może być fakt, że specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi częstokroć wciąż nie są świadomi niezaprzeczalnych korzyści, jakie może przynieść ich organizacjom wprowadzenie UWB do praktyki selekcyjnej, lub też się nie zgadzają z rezultatami badań naukowych na temat UWB. W innych przypadkach powód tkwi w tym, że osoby odpowiedzialne za procesy selekcyjne w organizacjach uważają, iż ustrukturalizowany model wywiadu ogranicza ich swobodę decyzji, przez co również czyni pracę bardziej mono-

tonną. Trzecim powodem może być powszechne przekonanie, że kandydaci wolą wywiady tradycyjne bardziej niż ustrukturalizowane, gdyż w przypadku wywiadów tradycyjnych prowadzący wydają się bardziej wyrozumiali i życzliwi. Liczne badania wykazały jednak, że opinia ta wynika ze zwykłej nieznamomości UWB przez kandydatów. Zdania tych, którzy uczestniczyli w tego typu wywiadzie, są zawsze pozytywne, i poczucie sprawiedliwości oceny jest dużo wyższe niż przy wywiadzie tradycyjnym. Kolejnym z powodów dla ograniczonego użycia UWB w organizacjach może być fakt, że niekiedy istnieje swoista presja społeczna, która powoduje, iż UWB są postrzegane jako niezgodne z celami i filozofią organizacji. Jako ostatni, ale nie mniej istotny czynnik, należy raz jeszcze podkreślić koszty wprowadzenia UWB w życie. Oszczędności finansowe w organizacjach częstokroć wpływają na decyzję, aby w procesach selekcji pracowników użyć tańszych narzędzi, nawet mając świadomość ich nikłej użyteczności prognostycznej.

Z drugiej strony, trafność i rzetelność UWB nie budzą wątpliwości w środowisku badaczy naukowych. UWB uznaje się dziś za narzędzie selekcji porównywalne pod względem swych właściwości psychometrycznych z najlepszymi metodami używanymi w tym celu, takimi jak testy zdolności kognitywnych i próbki pracy.

## Literatura

- American Psychological Association, American Educational Research Association, y National Council on Measurement in Education (1999), *Standards for educational and psychological test y manuals*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Anderson N.R. (1992), *Eight decades of employment interview research: a retrospective meta-review and prospective commentary*, „European Work and Organizational Psychologist”, Vol. 2 (1), pp. 1-32.
- Arvey R.D., Campion J.E. (1982), *The employment interview: a Summary and review of recent research*, „Personnel Psychology”, 35, pp. 281-322.
- Campion M.A., Campion J.E., Hudson J.P. Jr. (1994), *Structured interviewing: a note on incremental validity and alternative question types*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 79(6), pp. 98-102.
- Campion M.A., Pursell E.D., Brown B.K. (1988), *Structured interviewing: Raising the psychometric properties of employment interview*, „Personnel Psychology”, Vol. 41, pp. 25-42.
- Carrier M.R., Dalessio A.T., Brown S.H. (1990), *Correspondence between estimates of content and criterion-related validity values*, „Personnel Psychology”, Vol. 43, pp. 85-100.
- Choraǳwicka B., Moscoso S. (2007), *Validación de Contenido de una Entrevista Conductual Estructurada*, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23(1), pp. 75-92.
- Conway J.M., Jako R.A., Goodman D.F. (1995), *A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 80(5), pp. 565-579.
- Conway J.M., Peneno G.M. (1999), *Comparing structured interview question types: construct validity and applicant reactions*, „Journal of Business and Psychology” Vol. 13(4), pp. 485- 506.
- Crocker L., Algina J. (1986), *Introduction to classical and modern test theory*, CBS College Publishing, New York.

- Delery J.E., Wright P.M., McArthur I.C., Anderson D.C. (1994), *Cognitive ability tests and the situational interview: a test of incremental validity*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 2(1), pp. 53-58.
- Di Milia L., Gorodecki M. (1997), *Some factors explaining the reliability of a structured interview system at a work site*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 4(4), pp. 193-199.
- Dipboye R.L. (1992), *Selection interviewers: Process perspectives*, South-Western, Cincinnati, OH.
- Dunette M.D. (1966), *Personnel Selection and Placement*, Wadsworth Belmont, CA.
- Flanagan J.C. (1954), *The critical incidents technique*, „Psychological Bulletin”, Vol. 51, pp. 327-358.
- Green P.C., Hogan D.D. (1982), *Behavioral Interviewing*, Memphis, TN.
- Harris M.M. (1989), *Reconsidering the employment interview: a review of recent literature and suggestions for future research*, „Personnel Psychology”, Vol. 42, pp. 691-725.
- Huffcutt A.I., Arthur W. Jr. (1994), Hunter Hunter (1984) revisited: *Interview validity for entry-level jobs*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 79, pp. 184-190.
- Hunter J.E., Hirsh H.R. (1987), *Applications of meta-analysis* [in:] *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L., Robertson I.T. (ed.), Wiley, Londres.
- Hunter J.E., Hunter R.F. (1984), *Validity and utility of alternative predictors of job performance*, „Psychological Bulletin”, Vol. 96, pp. 72-98.
- Janz T. (1977), *The behaviour based patterned interview: an effective alternative to the warm smile selection interview*, *Kompendium z corocznej Konferencji Kanadyjskiego Stowarzyszenia Nauk Administracyjnych*.
- Janz T. (1982), *Initial comparisons of patterned behavior description interview versus unstructured interviews*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 67, pp. 577-580.
- Janz T. (1989), *The Patterned Behavior Description Interview: The best prophet of the future is the past* [w:] Eder R.W., Ferris G.R. (ed.), *The employment interview: Theory, research and practise*, Sage, Beverly Hills, pp. 158-168.
- Janz T., Hellervik L., Gilmore D.C. (1986), *Behaviour description interviewing: new, accurate, cost-effective*, Allyn and Bacon, Boston.
- Latham G.P. (1989), *The reliability, validity and practicality of the situational interview*, [w:] (ed.) Eder R.W., Ferris G.R., Sage, *The employment interview: Theory, research and practise*, Beverly Hills, pp. 169-182.
- Latham G.P., Saari I.M., Pursell E.D., Campion M.A. (1980), *The situational interview*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 65, pp. 422-427
- Latham G.P., Saari I. M. (1984), *Do people do what they say? Further studies on the situational interview*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 69, pp. 559-573.
- Latham G.P., Skarlicki D. (1995), *Criterion-related validity of the situational and patterned behaviour description interviews with organizational citizenship behaviour*, „Human Performance”, Vol. 8, pp. 67-80.
- Lawshe C.H. (1975), *A quantitative approach to content validity*, „Personnel Psychology”, Vol. 28, pp. 563-575.
- Locke E.A. (1968), *Toward a theory of task motivation and incentives*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 3, pp. 157-189.
- Mayfield E.C. (1964), *The selection interview: A re-evaluation of published research*, „Personnel Psychology”, Vol. 17, pp. 239-260.
- McDaniel M.A., Whetzel D.L., Schmidt F.L., and Maurer S.D. (1994), *The validity of employment interviews: a comprehensive review and meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 79 (4), pp. 599-616.
- Moscoso S., Salgado J.F. (2001), *Psychometric properties of a structured interview to hire private security personnel*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 16(1), pp. 51-59.

- Motowidlo S.J., Carter G.W., Dunette M.D., Tippins N., Werner S., Burnett J.R., Vaughan J. (1992), *Studies of structured behavioral interview*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 77, pp. 571-588.
- Quijano S. Díaz de (1992), *Sistemas efectivos de evaluación rendimiento: Resultados desempeños*, PPU, Barcelona.
- Reilly R.R., Chao G.T. (1982), *Validity and fairness of some alternative employee selection procedures*, „Personnel Psychology”, Vol. 35, pp. 1-62.
- Roth P.L., Van Iddekinge Ch.H., Huffcutt E.I., Edison C.I. Jr., Schmidt M.J. (2005), *Personality Saturation in Structured Interviews*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 13(4), pp. 261-273.
- Rothstein H.R., Jackson D.N. (1980), *Decision making in the employment interview: An experimental approach*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 65, pp. 271-283.
- Salgado J.F., Moscoso S. (2001), *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal. Teoría, práctica rentabilidad*, Madrid, Pirámide.
- Salgado J.F., Moscoso S. (2002), *Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 11 (3), pp. 299-324.
- Salgado J.F., Moscoso S., Gorriti M. (2003), *Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la fiabilidad*, „Revista de Psicología de Trabajo y Organizaciones”, Vol. 20 (2), pp. 107-139.
- Salgado J.F., Viswesvaran C., Ones D.S. (2001), *Predictors used for personnel selection*, [in:] Anderson N., Ones N.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C. (ed.), „Handbook of industrial, work, and organizational psychology”, Vol 1., Sage, London, UK, pp. 165-199.
- Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998), *The Validity and Utility of Selection Methods in Personal Research*, „Psychological Bulletin”, Vol. 124(2), pp. 262-274.
- Schmidt F.L., Rader M. (1999), *Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type*, „Personnel Psychology”, Vol. 29, pp. 79-101.
- Schmitt N. (1976), *Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview*, „Personnel Psychology”, Vol. 29, pp. 79-101.
- Schmitt N., Ostroff C. (1986), *Operationalizing the «behavioral consistency» approach: Selection test development based on a content-oriented strategy*, „Personnel Psychology”, Vol. 39, pp. 91-108.
- Schüler H., Funke U. (1989), *The interview as a multimodal procedure*, [in:] *The employment interview: Theory, research and practice*, Eder E.W., Ferris G.R. (ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003), *Principles for the validation and use of personnel selection procedures (4<sup>th</sup> ed.)*, Dokument pdf., www.siop.org
- Smith P.C., Kendall L.M. (1963), *Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 47, pp. 149-155.
- Taylor P.J., Small B. (2002), *Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, pp. 277-294.
- Ulrich L., Trumbo D. (1965), *The selection interview since 1949*, „Psychological Bulletin”, Vol. 63, pp. 100-116.
- Van Iddekinge Ch.H., Raymark P., Eidson C.E., Attenweiler J. (2004), *What Do Structured Selection Interviews Really Measure? The Construct Validity of Behavior Description Interviews*, „Human Performance”, Vol. 17(1), pp. 71-93.
- Wagner R. (1949), *The employment interview: A critical review*, „Personnel Psychology”, Vol. 2, pp. 17-46.

- Wiener Y., Schneiderman M.L. (1974), *Use a job information as a criterion in employment decisions of interviewers*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 59, pp. 699-704.
- Wiesner W.H., Cronshaw S.F. (1988), *The moderating impact of interview format and degree of structure on interview validity*, „Journal of Occupational Psychology”, Vol. 61, pp. 275-290.
- Wright O.R. Jr. (1969), *Summary of research on the selection interview since 1964*, „Personnel Psychology”, Vol. 22, pp. 391-413.
- Wright P.M., Lichtenfels P.A., Pursell E.D (1989), *The structured interview: Additional studies and meta-analysis*, „Journal of Occupational Psychology”, Vol. 62(1), pp. 91-199.

*Szczególne podziękowania kieruję do Pani mgr Barbary Janty z Uniwersytetu Cambridge za rzeczowe komentarze do pierwszej wersji tekstu i za pomoc w przełożeniu na język polskich części nieznanych do tej pory (lub mało znanych) profesjonalnych terminów. Dzięki jej uwagom artykuł stał się dużo bardziej zrozumiały dla niezaznajomionego z anglojęzyczną terminologią czytelnika.*

*Beata Chorągwicka*

---

Beata Chorągwicka jest absolwentką Międzywydziałowych Studiów Humanistycznych na UMK w Toruniu, w ramach których ukończyła socjologię.

Naukę kontynuowała na Uniwersytecie Santiago de Compostela w Hiszpanii – w 2005 roku ukończyła tam studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, równoległe podejmując studia doktoranckie na Wydziale Psychologii Społecznej.

Jest autorką publikacji na temat problematyki hiszpańskiego rynku pracy w czasopiśmie; takich jak „Rynek Pracy” i „Polityka Społeczna”, oraz na temat wywiadu ustrukturalizowanego i jego właściwości psychometrycznych w hiszpańskich czasopiśmie z zakresu psychologii społecznej i psychologii organizacji. Dorobek naukowy autorki obejmuje także książkę *Droga do Europy. Hiszpańskie zmagania z bezrobociem*, IPiSS, 2006.