

Kinga Mann

Collegium Da Vinci
Katedra Coachingu i Zarządzania
e-mail: kinga.mann@cdv.pl
tel. 781 010 730

Łukasz Fojutowski

Collegium Da Vinci
Katedra Coachingu i Zarządzania
e-mail: lukasz.fojutowski@cdv.pl
tel. 61 27 11 014

Skuteczność narzędzi rekrutacji i selekcji pracowników opartych na koncepcji Learning Agility

Streszczenie. *Dynamiczne zmiany w środowisku biznesowym organizacji, rozwój technologiczny, kryzys demograficzny oraz inne czynniki coraz wyraźniej dotyczą firmy w Polsce. Dotychczasowe statyczne metody rekrutacji i selekcji nie odpowiadają dynamice rozwoju organizacji i dużej zmienności współczesnego rynku pracy. Pojawiają się nowe zawody, stanowiska pracy ulegają modyfikacji, kariera jednostki przestaje mieć charakter homogeniczny. Wszystkie te zmiany wymagają zupełnie nowego podejścia do poszukiwania, a także do oceny kandydatów. Organizacjom nie wystarczy już wiedzieć, jakie kompetencje posiada kandydat w momencie zatrudnienia. Osoby zarządzające muszą umieć ocenić ich potencjał rozwojowy, aby móc zdecydować o ich wartości w dłuższej perspektywie. W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję Learning Agility jako odpowiedź na wyzwania stojące przed działami HR w tym zakresie, ukazano jej główne założenia oraz wyniki badań własnych. Ponadto wskazano możliwości praktycznego wykorzystania Learning Agility w rekrutacji i selekcji pracowników o wysokim potencjale rozwojowym.*

Słowa kluczowe: *Learning Agility, rekrutacja i selekcja, wysoki potencjał, talenty*

Wstęp

Rosnąca globalizacja i coraz bardziej dynamiczne środowisko zewnętrzne organizacji, a także coraz większe problemy z pozyskaniem i utrzymaniem najlepszych pracowników to najpoważniejsze wyzwania, przed którymi w najbliższych latach staną organizacje. W związku z tym specjaliści do spraw rekrutacji i selekcji pracowników muszą przygotować się do wykorzystywania zupełnie

nowych sposobów docierania do potencjalnych kandydatów oraz projektowania narzędzi pozwalających trafnie oceniać i przewidywać stopień ich efektywności. Jak wyrokowali w 2013 r. Antonio L. Garcia-Izquierdo, Ewa Deros i Rosalinda Searle: „specjaliści ds. rekrutacji i selekcji stanęli przed nowymi dylematami, jak najlepiej oceniać i przewidywać efektywność jednostki na stanowisku pracy, biorąc pod uwagę ciągle zmiany i transformacje oraz coraz bardziej dynamiczne i zmieniające się kryteria wydajności i ustawienia, w których pracują jednostki” [Garcia-Izquierdo, Deros i Searle 2013: 1].

Kolejnym czynnikiem zwiększającym presję na działy HR są koszty związane z zatrudnieniem pracownika, w związku z czym organizacje oczekują wysokiej trafności predykcyjnej już na etapie selekcji. Takie podejście sprawia, że rekrutowane są głównie osoby, które posiadają doświadczenia w konkretnej branży i na konkretnych stanowiskach, co zawęża obszar poszukiwań i nie daje gwarancji szybkich i pożądaných rezultatów. Działania te nie tylko zmniejszają ilość i tak ograniczonych zasobów oraz zmniejszają przewagę negocjacyjną firmy, ale także wzmacniają iluzję, jakoby osoby posiadające duże doświadczenie na danym stanowisku gwarantowały sukces rekrutacyjny. W związku ze starzeniem się społeczeństwa, wzrostem bezrobocia wśród przedstawicieli pokolenia wchodzącego na rynek pracy oraz niewystarczającym przygotowaniem do pełnienia określonych ról zawodowych bardzo ważną wydaje się umiejętność oceny potencjału kandydatów, a nie tylko analizy ich dotychczasowego doświadczenia oraz bazowania na kompetencjach, które posiadają w chwili badania. Można zatem uznać, że zarówno zmiany w otoczeniu organizacji, zmiany technologiczne, zmiany w zakresie złożoności i zmienności zadań realizowanych przez pracowników, jak również demografia oraz niedostosowane programy kształcenia wpływają na konieczność zmian w myśleniu o rekrutacji i selekcji kandydatów.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania prowadzonego na grupie specjalistów i menedżerów pod koniec 2016 r., w ramach którego zweryfikowano możliwość zastosowania koncepcji Learning Agility („zwinności” uczenia się) w rekrutacji i selekcji jednostek o wysokim potencjale rozwojowym (*high potentials*). Zdaniem autorów projektowanie procesu rekrutacji i selekcji z wykorzystaniem narzędzi Learning Agility pozwala lepiej przewidywać efektywność kandydatów w zmieniających się warunkach organizacji XXI w.

1. Pozyskiwanie i ocena kandydatów

W przeprowadzonych przez LinkedIn¹ badaniach 83% liderów zespołów rekrutacyjnych w organizacjach podkreśliło, że w 2017 r. ich priorytetem będzie

¹ Jeden z czołowych portali społecznościowych, zrzeszający profesjonalistów z różnych branż i służący jako medium do pozyskiwania kandydatów do pracy. Badania przeprowadzone zostały na całym świecie na próbie ok. 4 tys. respondentów.

pozyskiwanie talentów dla swoich organizacji, a 57% uznało, że będzie to również ich największym wyzwaniem. Portal podkreśla, że w najbliższych latach (do 2020 r.) głównymi czynnikami, które będą wpływać na rynek rekrutacyjny, są:

- rekrutacja bardziej zróżnicowanych kandydatów,
- trafna i rzetelna ocena umiejętności miękkich,
- innowacyjne narzędzia do prowadzenia wywiadów z kandydatami,
- misja organizacji jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną,
- wykorzystywanie *big data* [LinkedIn 2017].

Jak pokazują badania, najbardziej pożądanymi kandydatami będą więc osoby z wysokim potencjałem. Kim jest taka osoba? Definicje różnią się w zależności od organizacji, ponieważ w większości dotyczą rekrutowania czy identyfikowania „odpowiednich osób”. Odpowiednich, czyli dobrze dopasowanych do stanowiska, posiadających zestaw wybranych przez organizację, kluczowych kompetencji, dzięki którym będą oni mogli skutecznie realizować swoje zadania, zarówno dziś, jak i w przyszłości. Proces poszukiwania talentów ma na celu identyfikację oznak późniejszych sukcesów u osób, które nie posiadają dużego doświadczenia w danym obszarze. Identyfikacja talentów na etapie rekrutacji może więc stać się kluczowym elementem pozyskiwania efektywnych pracowników do organizacji.

Dotychczasowe badania w zakresie oceny konkretnych kompetencji w procesie poszukiwania talentów pokazują, że istnieje pewien ich zestaw, który pozostaje w miarę niezmienny w dłuższym okresie [Lombardo i Eichinger 2000] i obejmuje takie właściwości, jak inteligencja czy określone cechy osobowości.

Rob Silzer i Allan H. Church [2009] podsumowują dotychczasowe prace nad identyfikacją osób z najwyższym potencjałem w organizacjach i proponują własny model, który składa się z trzech wymiarów:

- a) wymiar podstawowy, stabilny i niezmienny w czasie, do którego zalicza się następujące czynniki:
 - poznawcze: myślenie koncepcyjne i strategiczne, zdolności poznawcze, radzenie sobie ze złożonością,
 - osobowościowe: umiejętności interpersonalne, dominacja, elastyczność, emocjonalna stabilność;
- b) wymiar przyrastający (rozwojowy), związany przede wszystkim z nabywaniem nowych umiejętności:
 - uczenie się: adaptacja, orientacja na uczenie się, otwartość na informację zwrotną,
 - motywacja: energia, motywacja, ambicja, skłonność do podejmowania ryzyka, orientacja na wyniki;
- c) wymiar związany z karierą – cechy ważne dla identyfikacji potencjału jednostki na danym stanowisku. Zakłada się, że jednostka może je swobodnie rozwijać przy założeniu, że posiada wystarczające kompetencje z wymiaru związanego z rozwojem:

- przywództwo: umiejętność zarządzania ludźmi, rozwijanie innych, wywieranie wpływu, zarządzanie zmianą,
- wydajność: dowody wydajności ważne dla danego stanowiska, doświadczenie zawodowe,
- wiedza i wartości: umiejętności i wiedza związane z pełnioną funkcją oraz wiedza i umiejętności techniczne, dopasowanie do kultury związane z wartościami i normami.

Dwa pierwsze wymiary stanowią uniwersalne komponenty potencjału, ostatni jest natomiast związany z określonym stanowiskiem. Wydaje się zatem, że diagnoza w zakresie potencjału powinna przede wszystkim identyfikować osoby posiadające podstawowe i niezmiennie predyspozycje, których nie można skorygować w procesie uczenia się. Należy jednak uważnie dobierać narzędzia do ich badania oraz ostrożnie podchodzić do uzyskanych w ten sposób informacji, ponieważ badania pokazują, że charakterystyki te są jednocześnie obarczone błędami w zakresie oceny, ale przede wszystkim narażone na przekłamanie ze strony potencjalnych kandydatów [Birkeland i in. 2006; Roulin, Krings i Binggeli 2016].

Podsumowując, warto w pewnym stopniu² przychylić się do myśli Michaela M. Lombardo i Roberta W. Eichingera, iż „selekcja powinna być kombinacją poszukiwania tych charakterystyk, które nie zmieniają się w czasie i mogą być wykryte wcześniej (jak np. inteligencja), oraz tych, które rozwijają się, kiedy jednostka uczy się radzić sobie z nowymi sytuacjami. W naszej ocenie uczenie się na bazie doświadczenia pokazuje to, co nazywamy wysokim potencjałem” [Lombardo i Eichinger 2000: 321].

W procesie pozyskiwania najlepszych kandydatów coraz większą rolę odgrywają narzędzia online, które są wykorzystywane zarówno w przypadku rekrutacji biernych, jak i aktywnych³. Rynek pracownika, który obserwujemy od jakiegoś czasu w Polsce, ale również na świecie, pokazuje, że do kluczowych kompetencji rekrutera należą kompetencje sprzedażowe, związane z umiejętnością sprzedania stanowiska, oferty pracy. Jego działania muszą być ponadto dobrze zaprojektowane i ukierunkowane na określoną grupę potencjalnych odbiorców. Dodatkowo sam proces rekrutacji – w obliczu pojawienia się na rynku pracy pracowników z pokolenia Z – ażeby sprostać ich oczekiwaniom, musi być maksymalnie skrócony. Potrzeba zatem narzędzi do szybkiej weryfikacji potencjału kandydatów.

² Istnieją rozbieżne dane na temat użyteczności wykorzystywania testów IQ do przewidywania wydajności pracownika czy przewidywaniu sukcesów zawodowych. Więcej na ten temat: Richardson i Norgate 2015; Frankowska-Mankiewicz 2002.

³ Autorzy wyróżniają rekrutacje bierne i aktywne ze względu na stopień zaangażowania rekrutera na etapie pozyskiwania kandydatów. Rekrutacje bierne polegają na umieszczeniu ogłoszenia i reakcji na przesłane przez kandydata dokumenty aplikacyjne. Rekrutacje aktywne związane są z proaktywnym pozyskiwaniem kandydata typu *head hunting*.

W praktyce selekcyjnej oraz literaturze przedmiotu [Witkowski 2007; Oliphant, Hansen i Oliphant 2008] można odnaleźć następujące narzędzia, wykorzystywane w procesie oceny kandydatów:

- wywiad (najczęściej wywiad behawioralny z wykorzystaniem metody STAR⁴),
- dokumenty aplikacyjne i dane biograficzne (głównie CV),
- referencje,
- testy osobowości,
- testy poznawcze oraz testy IQ,
- próbki pracy (*work-sample tests*),
- *Assessment Center*.

Jak podaje Tomasz Witkowski [2007: 88], najwyższą trafnością cechują się metody typu *Assessment Center* (0,43-0,65), dane zawarte w dokumentach aplikacyjnych (0,38), następnie próbki pracy (0,25-0,53), testy osobowości (0,15- 0,39) i wywiad (0,09-0,37). Jak widać, wśród wymienionych brakuje narzędzi, które pozwalałyby określić zdolności jednostki do uczenia się na bazie doświadczenia, a przez to dokonać identyfikacji potencjału rozwojowego jednostki.

2. Learning Agility

Szybkie dostosowanie się do nowych warunków w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zapewniają procesy uczenia się. Koncepcja Learning Agility została rozwinięta przez praktyków i zdefiniowana przez Lombardo i Eichingera jako „chęć i umiejętność uczenia się nowych kompetencji w celu wykonania nowych zadań po raz pierwszy albo w zmienionych warunkach” [Lombardo i Eichinger 2000: 323] oraz rozwinięta przez Kennetha P. De Meuse’a, Guangronga Daia i George’a S. Hallenbecka, którzy dołączyli do „wykonania” słowo „skuteczny”, rozszerzając jednocześnie charakterystykę osób z wysokim LA o następującą definicję: „ludzie, którzy charakteryzują się wysoką zwinnością uczenia się nieprzerwanie dążą do otrzymywania informacji zwrotnych od innych, aby móc wzrastać i rozwijać się, mają tendencję do podejmowania refleksji nad sobą, ewaluują swoje doświadczenia i wyciągają z nich praktyczne wnioski” [De Meuse, Dai i Hallenbeck 2010: 120].

Polemikę z pierwotną definicją Lombardo i Eichingera oraz De Meuse’a i in. podjęli D. Scott DeRue, Susan J. Ashford i Christopher G. Myers [2012], którzy

⁴ STAR to akronim słów: *Situation, Task, Action, Result*. Metoda ta stosowana jest w wywiadzie behawioralnym. Pozwala w uporządkowany sposób zdobywać informacje na temat dotychczasowego doświadczenia kandydata w konkretnych sytuacjach zawodowych. Zakłada, że przeszłe zachowania są najlepszym predyktorem przyszłych zachowań. Niestety narzędzie to bada zwykle deklaracje kandydata, nie mówiąc o tym, jak rzeczywiście wyglądają jego umiejętności.

zauważyli, że definicja ta rodzi pewne problemy ze względu na zamieszanie między przyczynami a wynikami zwinności uczenia się. Przede wszystkim podkreślili, że istnieje różnica między chęcią a umiejętnością uczenia się. „Chęć” może być warunkowana przez czynniki zewnętrzne, a umiejętność odnosi się do czynników związanych z jednostką i zakłada szybkość i elastyczność w zakresie uczenia się na bazie doświadczenia. Można zatem powiedzieć, że jednostka może posiadać zdolność do uczenia się na bazie doświadczenia, ale nie musi mieć motywacji do tego, zatem łączenie tych dwóch elementów w jednej definicji może zniekształcać obraz rzeczywistego potencjału jednostki.

Kolejnym problemem definicyjnym jest wprowadzenie określenia „skuteczny”, które może stanowić zaprzeczenie definicji uczenia się na bazie doświadczenia. Jeśli zakładamy, że dana osoba, aby posiadać wysokie LA, musi wykonywać nowe zadania zawsze skutecznie za pierwszym razem, nie możemy mówić o umiejętności uczenia się na bazie własnych doświadczeń. Pierwsza porażka może być bowiem właśnie szansą na uczenie się na własnych błędach.

W pierwotnym modelu Lombardo i Eichinger [2000] wyróżnili cztery główne czynniki składające się na Learning Agility:

- *Mental Agility*: osoby posiadające wysokie wyniki na tej skali cechują się ciekawością świata, dążeniem do własnego rozwoju, posiadają szerokie zainteresowania i czują się komfortowo w środowisku złożonym i mocno niejednoznacznym; mają tendencję do kwestionowania konwencjonalnych prawd, potrafią znajdować rozwiązania skomplikowanych problemów, poszukują przyczyn problemów, aby je lepiej zrozumieć;

- *Change Agility*: osoby z wysokim poziomem tego czynnika kwestionują *status quo*, nie obawiają się podejmować ryzyka, eksperymentują i wdrażają nowe idee; łatwo podejmują wyzwania, lubią udoskonalać istniejące rozwiązania;

- *People Agility*: wysokie wyniki na tej skali świadczą o dużej tolerancji na różnorodność, przyjmowaniu różnych punktów widzenia, dostosowywaniu swoich zachowań do sytuacji, bazując na potrzebach i oczekiwaniach innych ludzi; osoby takie potrafią równocześnie odnajdować się w różnych rolach, dobrze rozumieją innych i mają wysoki poziom umiejętności dyplomatycznych, pomagają innym w osiągnięciu sukcesu, potrafią sobie radzić z konfliktami i posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne;

- *Results Agility*: ostatni z wymiarów odnosi się do osób, które mają motywację do stałego podnoszenia własnej efektywności, są pełne energii, dysponują wieloma zasobami i są elastyczne; potrafią budować efektywne zespoły, są nastawione zadaniowo, mają motywację do kończenia rozpoczętych działań pomimo trudności.

W 2013 r. Guangrong Dai, Kenneth P. De Meuse i King Yii Tang wyodrębnili jeszcze podskalę związaną z samoświadomością (*Self-awareness*), która odnosi się do refleksyjności, rozumienia własnych słabych i mocnych stron oraz umie-

jętności wyciągania wniosków z porażek, a która w pierwotnej wersji narzędzia wchodziła w skład wymiaru *People Agility*.

Badania przeprowadzone przez The Corporate Leadership Council [2005, za: De Meuse i in. 2010] pokazały, że mniej niż 30% pracowników zidentyfikowanych w organizacjach jako wysoko efektywni „dziś” posiada potencjał do objęcia bardziej wymagających czy kluczowych funkcji w organizacji. Weryfikacja stosowanych w procesie selekcyjnym narzędzi również jasno pokazuje, że stworzone one zostały do badania wydajności tego, co pracownik czy kandydat potrafi wykonać dziś, ale nie dają one odpowiedzi na pytanie o to, czy te same osoby będą równie skuteczne na nowych stanowiskach albo w zakresie realizacji nowych, nieznanych im wcześniej zadań.

Do rozwoju koncepcji Learning Agility przyczyniły się badania nad wpływem inteligencji na późniejsze sukcesy menedżerów w organizacji, badania nad procesami związanymi z uczeniem się poprzez doświadczenie oraz analiza przyczyn porażek menedżerów wysokiego szczebla (De Meuse i in. 2010: 121). Analiza badań nad wpływem wyników z testów IQ na późniejsze sukcesy zawodowe menedżerów pokazała, że IQ w jego podstawowym rozumieniu było zdecydowanie gorszym predyktorem niż inteligencja praktyczna dla późniejszych sukcesów menedżerskich, a więc można założyć, że jest zdecydowanie lepszym wskaźnikiem potencjału jednostki [Sternberg i in. 1995, za: De Meuse i in. 2010]. Inteligencja praktyczna jest zatem implicite skorelowana z Learning Agility. W przypadku dwóch pozostałych obszarów badawczych okazało się, że z wysokim potencjałem skorelowane są również: odporność psychiczna (*resilience*⁵), postawa niedefensywna oraz silna potrzeba rozwoju i wzrostu. Obraz dopełniają badania związane z poszukiwaniem różnic pomiędzy menedżerami osiągniętymi i nieosiągniętymi sukcesy. Okazało się, że mimo wspólnych cech, takich jak: wysoka inteligencja, wczesna identyfikacja potencjału, posiadanie wybitnych osiągnięć, ambicja oraz chęć poświęcania się, ci, którzy nie sprawdzili się na wyższych stanowiskach zarządczych, różnili się od reszty poziomem motywacji do zmiany czy adaptacji do nowych warunków oraz cechowali się większą defensywnością w zachowaniach, szczególnie w zakresie przyznawania się do błędów (a przez to również uczenia się na nich) i brania za nie odpowiedzialności.

Późniejsze badania nad skutecznością Learning Agility w zakresie przewidywania wydajności pracowników pokazały zdecydowaną wyższość LA nad testami IQ oraz testami osobowości [Connolly i Viswesvaran 2002, za: De Meuse i in. 2010: 124].

⁵ *Resilience* związane jest z odpornością psychiczną i nie ma jednej definicji. Wartą uwagi jest definicja autorstwa Lee i Carnforda [2013, za: Fletcher i Sarkar 2013: 13]: „Zdolność jednostek do skutecznego radzenia sobie ze zmianą, nieszczęściem lub ryzykiem”.

3. Badania własne

W przeprowadzonym badaniu własnym do weryfikacji poziomu LA wykorzystano narzędzie stworzone i zwalidowane we wcześniejszych badaniach pilotażowych [Fojutowski i Mann 2016] oraz dane dotyczące: złożoności wykonywanych zadań, liczby odbytych szkoleń (ze szczególnym uwzględnieniem proaktywności w zakresie ich wyboru), stażem pracy, liczbą miejsc pracy, liczbą zajmowanych stanowisk, liczbą awansów, płcią i wielkością firmy.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 265 respondentów, kobiet (63%) i mężczyzn (37%) zajmujących stanowiska menedżerskie oraz specjalistyczne w firmach zróżnicowanych pod względem wielkości i branży.

Celem badań była identyfikacja korelacji między wybranymi zmiennymi niezależnymi a poziomem Learning Agility, które miałyby przyczynić się do trafniejszej i szybszej weryfikacji osób z wysokim potencjałem w organizacjach, możliwością rozwoju potencjału pracowników, ale przede wszystkim wykorzystaniem tej wiedzy w rekrutacji i selekcji pracowników.

3.1. Statystyki opisowe

Tabela 1 przedstawia wyniki analizy rzetelności za pomocą współczynnika α -Cronbacha dla całego narzędzia i jego poszczególnych podskal. Otrzymane wyniki informują o zadowalającej homogeniczności wewnętrznej narzędzia (za wyjątkiem skali *Change Ability*, której wynik jest niższy niż oczekiwany, lecz pozostawienie tej podskali w teście ma uzasadnienie teoretyczne).

Tabela 1. Zestawienie współczynników rzetelności całego narzędzia i jego podskal

Skala	α -Cronbacha
LA	0,92
MA	0,70
PA	0,74
CA	0,64
RA	0,79
SA	0,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Tabela 2 przedstawia statystyki opisowe dla badanych zmiennych ilościowych, czyli wyniku ogólnego w teście Learning Agility i jego podskal. Zgodność rozkładu zmiennych z rozkładem normalnym badano za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa. Stwierdzono, że rozkład wszystkich zmiennych odbiega od roz-

Tabela 2. Statystyki opisowe

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Me</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
MA	22,63	4,17	23,00	0,00	30,00	0,117	<0,001
PA	24,27	3,94	25,00	0,00	30,00	0,120	<0,001
CA	21,51	4,33	21,00	8,00	30,00	0,065	0,008
RA	23,12	4,14	24,00	0,00	30,00	0,095	<0,001
SA	23,73	4,25	24,00	0,00	30,00	0,106	<0,001
LA	15,26	17,73	118,00	10,00	148,00	0,065	0,009

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

kładu normalnego. Z tego względu w analizach wykorzystano nieparametryczne testy i współczynniki korelacji.

3.2. Learning Agility a złożoność wykonywanych zadań

Pierwszą weryfikowaną przez autorów hipotezą było założenie, że osoby, które pełnią role zawodowe wymagające efektywnego radzenia sobie z zadaniami o dużej złożoności, będą posiadały wysoki poziom Learning Agility (LA). Badanie korelacji rho-Spearmana pokazuje, że występuje istotna zależność pomiędzy tymi dwiema zmiennymi. Osoby takie mają więcej doświadczeń zawodowych, lepiej radzą sobie ze złożonymi zadaniami realizowanymi na swoich stanowiskach pracy, a przede wszystkim mają więcej okazji do uczenia się nowych umiejętności. Koncepcja LA zakłada również, że im bardziej zróżnicowane jest doświadczenie

Tabela 3. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a złożoność wykonywanych zadań

Skala	Współczynnik	Złożoność zadań
LA	<i>rho</i>	0,210
	<i>p</i>	0,001
MA	<i>rho</i>	0,182
	<i>p</i>	0,003
PA	<i>rho</i>	0,135
	<i>p</i>	0,029
CA	<i>rho</i>	0,162
	<i>p</i>	0,008
RA	<i>rho</i>	0,227
	<i>p</i>	<0,001
SA	<i>rho</i>	0,180
	<i>p</i>	0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

kandydata, tym większe są szanse na wysoki potencjał jednostki. Analizując zatem CV, warto zwrócić uwagę na różnorodność posiadanych doświadczeń, zainteresowań i osiągnięć.

Ponadto złożoność zadań najsilniej koreluje z *Results Agility* (RA). Wyniki te dowodzą, że osoby takie są zorientowane na zadania, wyniki i cele. Potrafią doprowadzać rzeczy do końca, cechuje je wytrwałość i nastawienie na osiągnięcie sukcesów (motywacja osiągnięć).

Uzyskane wyniki są zgodne z założeniami koncepcji, która mówi, że osoby z wysokim potencjałem, posiadające wysokie LA, lepiej radzą sobie z zadaniami złożonymi, a nawet poszukują tego typu zadań, aby móc rozwijać swój potencjał.

3.3. Learning Agility a staż pracy, liczba miejsc pracy oraz zajmowanych stanowisk

Jednym z elementów najczęściej branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zaproszeniu kandydata na pierwszą rozmowę kwalifikacyjną jest jego wcześniejsze doświadczenie. Postanowiono zatem sprawdzić, czy jest ono silnie skorelowane z Learning Agility (LA). Sprawdzono więc, czy takie czynniki, jak staż pracy, liczba miejsc i stanowisk pracy są związane z wynikami na skali Learning Agility. W tym celu wykonano analizę korelacji za pomocą współczynnika rho-Spearmana. Stwierdzono obecność słabych dodatnich korelacji między stażem pracy a wynikiem ogólnym LA, jak również wynikami na skalach *Mental Agility* (MA), *Change Agility* (CA) i *Results Agility* (RA). Liczba dotychczasowo-

Tabela 4. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a staż pracy, liczba miejsc pracy oraz liczba zajmowanych stanowisk

Skala	Współczynnik	Staż pracy	Liczba miejsc pracy	Liczba zajmowanych stanowisk
LA	<i>rho</i>	0,182	0,184	0,138
	<i>p</i>	0,003	0,003	0,025
MA	<i>rho</i>	0,268	0,239	0,210
	<i>p</i>	<0,001	<0,001	0,001
PA	<i>rho</i>	0,077	0,117	0,087
	<i>p</i>	0,211	0,059	0,159
CA	<i>rho</i>	0,180	0,265	0,192
	<i>p</i>	0,003	<0,001	0,002
RA	<i>rho</i>	0,177	0,144	0,077
	<i>p</i>	0,004	0,020	0,211
SA	<i>rho</i>	0,039	0,040	0,004
	<i>p</i>	0,526	0,516	0,943

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

wych miejsc pracy była słabo dodatnio powiązana z wynikiem ogólnym Learning Agility i wynikami na skalach MA, CA i RA. Natomiast dla liczby zajmowanych stanowisk wykazano słabe pozytywne związki z LA, MA i CA (tab. 4).

3.4. Learning Agility a liczba odbytych szkoleń

Poszukiwanie okazji do uczenia się i doskonalenia swoich kompetencji to kolejna zmienna niezależna, która ma wpływ na LA. Wyniki uzyskane w przeprowadzonych badaniach mogą służyć jako wskazówki nie tylko w procesie rekrutacji i selekcji, ale także w procesie kształtowania potencjału pracowników w organizacji. Pokazują wpływ, jaki mogą mieć szkolenia na rozwój potencjału jednostek. Szkolenia w największym stopniu korelują z wynikami na skali MA, jednakże nie wiadomo, jaki jest kierunek tych zależności – może być tak, że osoby te, mając zdecydowanie bardziej rozbudowaną ciekawość poznawczą, lepiej wykorzystują zdobytą w trakcie szkoleń wiedzę i umiejętności, ale może być i tak, że to szkolenia rozwijają otwartość i „zwinność” myślenia (tab. 5).

Tabela 5. Ogólny wynik Learning Agility i poszczególnych skal a liczba odbytych szkoleń

Skala	Współczynnik	Liczba odbytych szkoleń ogółem	Liczba szkoleń odbytych z inicjatywy pracownika
LA	<i>rho</i>	0,303	0,291
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
MA	<i>rho</i>	0,314	0,298
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
PA	<i>rho</i>	0,200	0,150
	<i>p</i>	0,001	0,014
CA	<i>rho</i>	0,280	0,255
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
RA	<i>rho</i>	0,260	0,255
	<i>p</i>	<0,001	<0,001
SA	<i>rho</i>	0,204	0,217
	<i>p</i>	0,001	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Nie ulega jednak wątpliwości, że te dwa elementy są ze sobą mocno związane, dlatego warto zwracać uwagę na to, jak wiele różnego typu szkoleń posiada na swoim koncie kandydat. Oczywiście należy też sprawdzić, jak wiele z tych szkoleń podejmowanych było z inicjatywy pracownika, ponieważ koreluje to również z poziomem LA.

3.5. Learning Agility a płeć

Sprawdzono, czy poziom Learning Agility i jej podskal jest zróżnicowany ze względu na płeć osób badanych. W tym celu przeprowadzono porównania za pomocą testu Manna-Whitneya. Wykazały one, że istotna statystycznie różnica między kobietami a mężczyznami występuje w wyniku uzyskiwanym na skali *Self-awareness*. Kobiety uzyskują znacznie wyższe wyniki niż mężczyźni. Dla pozostałych podskal, jak również wyniku ogólnego Learning Agility nie stwierdzono istotnych różnic zależnych od płci (tab. 6).

Tabela 6. Ogólny wynik Learning Agility oraz poszczególnych skal a płeć

Skala	Kobieta ($N = 165$)		Mężczyzna ($N = 99$)		Z	p
	M	SD	M	SD		
LA	115,61	17,37	114,68	18,40	-0,241	0,810
MA	22,53	4,19	22,79	4,17	-0,671	0,502
PA	24,58	3,63	23,76	4,38	-1,602	0,109
CA	21,30	4,52	21,88	3,99	-1,204	0,228
RA	23,05	4,15	23,23	4,15	-0,247	0,805
SA	24,15	4,07	23,02	4,46	-2,221	0,026

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Otrzymane wyniki częściowo korespondują z wynikami uzyskanymi przez De Meuse'a i in. [2008, za: De Meuse i in. 2010] oraz Lombardo i Eichinger [2002, za: De Meuse i in. 2010]. W badaniach tych nie stwierdzono różnic pomiędzy płciami w zakresie wyników w LA, choć nieznacznie wyższe wyniki na skali *People Agility* (PA) uzyskiwały kobiety. W niniejszym badaniu wyższy poziom SA może wynikać z faktu, że w prowadzonych i omówionych wyżej badaniach nie było jeszcze wyróżnionej skali SA, które pojawiła się dopiero w 2013 r. Wcześniej wymiar ten wchodził w skład podskali PA.

3.6. Learning Agility a liczba awansów

Postanowiono także sprawdzić korelacje między liczbą awansów osób badanych a wynikiem uzyskanym w Learning Agility, które wydawały się naturalnymi

Tabela 7. Ogólny wynik Learning Agility a liczba awansów

Skala	Współczynnik	Liczba awansów
LA	<i>rho</i>	0,109
	<i>p</i>	0,077

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

korelatami. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 7, nie ma istotnego związku pomiędzy tymi dwoma czynnikami. Oznacza to, że liczba awansów nie świadczy o potencjale jednostki.

3.7. Learning Agility a wielkość firmy

Hipotezę mówiącą o związku między wielkością firmy a wynikami na skali Learning Agility sprawdzono, wykonując analizę korelacji za pomocą współczynnika rho-Spearmana (tab. 8).

Tabela 8. Ogólny wynik Learning Agility a wielkość firmy

Skala	Współczynnik	Wielkość firmy
LA	<i>rho</i>	0,075
	<i>p</i>	0,223

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Nie stwierdzono obecności istotnych statystycznie związków między wielkością firmy, w której zatrudnione były osoby badane, a wynikami otrzymywanymi w ogólnym wyniku Learning Agility.

4. Implikacje praktyczne

Jak założono na początku, ważnym elementem badania potencjału pracownika jest ocena jego umiejętności w zakresie uczenia się na bazie własnego doświadczenia. Badania w tym zakresie pokazują, że w procesie rekrutacji warto zwrócić uwagę na analizę jakościową dotychczasowych doświadczeń kandydata, a szczególnie: doświadczenia w zakresie złożoności realizowanych zadań, liczbę odbytych szkoleń oraz elementy związane ze stażem pracy i liczbą zajmowanych stanowisk, przy czym tutaj istotną rolę będzie odgrywała różnorodność i złożoność realizowanych zadań w trakcie lat pracy na danych stanowiskach, a nie długość tych doświadczeń, a już z pewnością nie wiek kandydata. Dotychczasowe badania [De Meuse i in. 2008, za: De Meuse i in. 2010: 125] potwierdzają, że nie ma zależności między wiekiem a ogólnymi wynikami dla LA.

Na etapie oceny kandydata, już podczas samej rozmowy, a nawet później, w trakcie realizacji zadań w ramach *Assessment Center* czy próbek pracy, ważne jest, aby osoby oceniające nie koncentrowały się wyłącznie na poziomie wykonania zadania, ale na wnioskach kandydata po jego realizacji i, co ważniejsze, sprawdziły stopień umiejętności uczenia się na własnych błędach. Najłatwiej można sprawdzić tę kompetencję, prosząc kandydata, aby po analizie mocnych i słabych stron poprzedniego wykonania jeszcze raz rozwiązał podobne zadanie. Dopiero

analiza tego kroku pozwoli z dużo większym prawdopodobieństwem sprawdzić, czy kandydat posiada zdolność uczenia się na błędach i praktycznego wykorzystywania tych umiejętności. Jest to szczególnie ważne w przypadku osób, które być może nie mają jeszcze doświadczenia praktycznego w realizacji podobnych zadań. Ocena kandydata nie może bowiem polegać wyłącznie na ocenie tego, co potrafi zrobić dziś, ponieważ dynamika rozwoju organizacji i coraz bardziej złożone procesy pracy wymagają rekrutacji kandydatów, którzy będą umieli radzić sobie z wyzwaniami przyszłości.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wskazują, że w procesie oceny kandydata należy zwracać uwagę na ilość i różnorodność doświadczeń zawodowych, jak również stopień złożoności realizowanych zadań na dotychczas zajmowanych stanowiskach pracy. Liczba odbytych szkoleń również ma wpływ na wysokość LA, a co za tym idzie – potencjału jednostki. Na wynik ogólny Learning Agility nie ma zaś wpływu liczba uzyskanych w tym czasie awansów, co oznacza, że ktoś, kto awansował w danej organizacji na menedżera, wcale nie musi dobrze sobie radzić na podobnym stanowisku w innej organizacji. Bez znaczenia jest również wielkość firmy, w której kandydat zdobywał swoje doświadczenia, a tym bardziej jego płeć, choć w zakresie refleksyjności kobiety mogą okazać się skuteczniejsze.

Wszystkie uzyskane dane potwierdzają obserwacje autorów w zakresie rekrutacji i selekcji, a także pokazują, że stworzone przez nich narzędzie może dobrze się sprawdzać jako uzupełnienie rozmowy kwalifikacyjnej.

Oczywiście potrzebne są dalsze badania, które w kolejnym kroku pozwolą sprawdzić powiązania między konkretnymi testami badającymi m.in. poziom *resilience* oraz motywację osiągnięć i korelacje między testami badającymi zdolności kognitywne a wynikami w teście LA stworzonym przez autorów.

Literatura

- Adams D., 2011, Using Assessments for High-Potential Identification, *Wiley Periodicals, Inc.*, doi 10.1002/ert.20339, 7-13.
- Birkeland S.A., Manson T.M., Kisamore J.L., Brannick M.T., Smith M.A., 2006, A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures, *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317-335.
- Dai, G., De Meuse K.P., Tang K.Y., 2013, The Role of Learning Agility in Executive Career Success: The Results of Two Field Studies, *Journal of Managerial Issues*, t. XXV, 2, 108-131.
- De Meuse K.P., Dai G., Hallenbeck G.S., 2010, Learning Agility: a construct whose time has come, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
- DeRue D.S., Ashford S.J., Myers Ch.G., 2012, Learning Agility: in search of conceptual clarity and theoretical grounding, *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 258-279.

- Fojutowski Ł., Mann K., 2016, Wykorzystanie koncepcji Learning Agility w rekrutacji pracowników sprzedażowych o wysokim potencjale rozwojowym, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Poznań: Wyd. UE w Poznaniu.
- Fletcher D., Sarkar M., 2013, Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory, *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
- Frankowska-Mankiewicz A., 2002, Intelligence (IQ) as a Predictor of Life Success, *International Journal of Sociology*, 32(3), 25-43.
- Garcia-Izquierdo A.L., Derous E., Searle R., 2013, Recruitment and Selection in Europe: One step beyond, *Journal of Work and Organisational Psychology*, 29, 1-2.
- LinkedIn Talent Solution, 2017, *Global recruiting trends 2017*.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., 2000, High Potentials as High Learners, *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Oliphant G.C., Hansen K., Oliphant B.J., 2008, Predictive Validity of a Behavioral Interview Technique, *Marketing Management Journal*, 18(2), 93-105.
- Richardson K., Norgate S.H., 2015, Does IQ Really Predict Job Performance?, *Applied Developmental Science*, 19(3), 153-169.
- Roulin N., Krings F., Binggeli S., 2016, A dynamic model of applicant faking, *Organizational Psychology Review*, 6(1), 145-170.
- Silzer R., Church A.H., 2009, The pearls and perils of identifying potential, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412.
- Witkowski T., 2007, *Dobór personelu*, Taszów: Biblioteka Moderatora.

The Effectiveness of Recruitment and Selection Tools Based on the Concept of Learning Agility

Abstract. Polish companies are increasingly affected by dynamic changes in the business environment of organizations, technological development, the demographic crisis, as well as many other factors. The existing static methods of recruitment and selection are not suited to the dynamic development of modern organizations and the modern, highly volatile labor market. New professions are emerging, existing jobs are being redefined, career paths are no longer homogeneous. All of these changes require a completely new approach to how candidates are sought and evaluated. Nowadays organizations are no longer satisfied with knowing what kind of competences candidates possess. Managers need to be able to assess a person's development potential in order to determine their long term value for the organisation. The authors argue that the concept of Learning Agility is a solution to challenges that HR departments are facing in this regard. The purpose of this article is to introduce the main assumptions of this concept, present results of their own research and indicate the possible application of Learning Agility to recruit employees with high development potential.

Keywords: Learning Agility, recruitment and selection, high potential, talents