

# JAK MIERZYĆ TALENT PRACOWNIKÓW – CZŁONKÓW ZESPOŁÓW? METODA *COMTAL-TEAM MEMBER*<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Współcześnie w funkcjonowaniu firmy wyraźne jest przejście od akcentowania pracy indywidualnej do podkreślania pracy zespołowej. Coraz więcej firm inwestuje w integrację pracowników, szkolenia z zakresu współpracy, komunikacji w zespołach pracowniczych czy też rozwiązywania konfliktów. Mimo że praca zespołowa jest coraz bardziej doceniana, nie zmienia się to, że grupy są tworzone przez konkretnych pracowników, którzy wnoszą do nich pewne swoje zasoby i potencjalności. Coraz częściej w tym kontekście przywoływany jest również termin „talent”. Początki tego pojęcia sięgają już starożytności i są związane z jednostką miary stosowaną w Babilonii. Współcześnie pojęcie to jest łączone ze zdolnościami, umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem i wartościami [por. 1]. Utalentowany pracownik to ten, który posiada „naturalny potencjał lub umiejętność wykonywania niektórych czynności powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można stworzyć, ale można go rozwijać, udoskonalić, a także zniszczyć” [2, s. 162]. W szerokim ujęciu talent można traktować jako każdego pracownika, który jest elementem struktury organizacji. Pracodawca, mając taką osobę w firmie, rozwija ją oraz stara się podejmować szereg działań pozwalających mu utrzymać ją u siebie jak najdłużej.

\* Dr Michał Wiechetek – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\* Dr Wiesław Talik – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\*\* Dr Andrew Dean – University of Exeter, United Kingdom.

<sup>1</sup> Publikacja powstała w ramach projektu *Competence and talent assessment in SMEs – ComTal*, zrealizowanego przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” w ramach Programu UE „Leonardo da Vinci”.

Tansley, Harris, Stewart i Turner definiują talent pracownika jako zestaw umiejętności, wiedzy, zdolności poznawczych i potencjału, a także wartości i preferencji zawodowych [3]. Talent w organizacji jest związany z imponującymi, wybitnymi osiągnięciami i odwołuje się do wrodzonego potencjału do osiągnięć [4]. Od utalentowanego pracownika oczekuje się przekraczania oczekiwań organizacji – tych aktualnych i przyszłych, a ich produktywność (generowanie dochodu firmy) jest trzykrotnie większa niż pozostałych pracowników [5, 6]. Zatem utalentowani pracownicy są niezwykle istotni w osiągnięciu sukcesu organizacji, dla której pracują.

Współcześnie w literaturze dotyczącej zarządzania można znaleźć wiele pozycji poświęconych talentom organizacyjnym. Jedną z ciekawszych oraz inspirujących praktycznie perspektyw jest teoretyczna koncepcja talentu zaproponowana przez Ulricha i Smallwooda [7, s. 6]. Zakłada ona, że talent pracownika, członka zespołu jest wypadkową kompetencji, zaangażowania i wkładu. Utalentowany pracownik posiada wysokie wyniki we wszystkich wymiarach tworzących poszczególne składowe talentu.

Kompetencje odnoszą się do wiedzy, umiejętności i wartości, przydanych do wykonywania obowiązków zawodowych (aktualnych i przyszłych prac). Kompetencje wiążą się z właściwym podejmowaniem decyzji. Jednak jeśli pracownik jest kompetentny, ale nie jest zaangażowany w pracę, jego efektywność spada. Zaangażowani pracownicy ciężko pracują, prawidłowo wykonują swoje obowiązki. Kompetentny i zaangażowany pracownik był uznawany za pracownika utalentowanego. Jednak Ulrich i Smallwood zauważają, że kompetencje (zdolność wykonywania pracy) i zaangażowanie (chęć wykonywania obowiązków zawodowych), bez odkrycia celu i sensu pracy (wkład) przez pracownika, nie dają wystarczających podstaw do mówienia o jego talencie. W takiej sytuacji ich zainteresowanie pracą maleje, a talent słabnie. Pracownicy powinni czuć, że ich osobiste potrzeby są zaspakajane przez aktywne uczestnictwo w firmie, że ich czas poświęcony dla firmy ma sens. Zatem kompetencja dotyczy głowy (być w stanie), zaangażowania swoich rąk i nóg (być tam) oraz wkładania swojego serca (po prostu bycie). Wymienione trzy składowe talentu – kompetencje, zaangażowanie i wkład – to efekt multiplikacji, a nie pochodna zwykłej sumy. Resumując, można więc stwierdzić, że utalentowany pracownik powinien umieć, chcieć i widzieć sens podejmowanych przez siebie działań zawodowych. W zarządzaniu talentami ważne jest, aby zwracano uwagę na te trzy elementy [7, s. 6].

Konstruując opisywaną w niniejszym artykule metodę, rozbudowano trzy ogólne wymiary talentu. W *kompetencji* uwzględniono: elastyczność, pracę zespołową, przywództwo, uczenie się przez całe życie, komunikację, radzenie sobie ze stresem, myślenie analityczne, myślenie koncepcyjne, kreatywność, rozwiązywanie problemów. *Zaangażowanie* opisano przez następujące wymiary, takie jak: motywacja, proaktywność, wytrwałość, pewność siebie, odpowiedzialność, ukierunkowanie na osiągnięcia. Natomiast do *wkładu* zakwalifikowano: satysfakcję z pracy, sensowność pracy,

lojalność i pasję. Wyboru szczegółowych wymiarów trzech ww. elementów talentu dokonano na podstawie ich definicji z koncepcji Ulricha i Smallwooda [7] oraz analizy literatury przedmiotu. Wymiary te (trzy ogólne i dwadzieścia szczegółowych) były punktem wyjścia do opracowania nowej metody do pomiaru talentu członka zespołu – *ComTal-Team Member*.

## 1. Konstrukcja metody *ComTal-Team Member*

Pierwszy etap prac nad konstruowaniem metody do pomiaru talentu pracownika, członka zespołu obejmował analizę literatury dotyczącej kompetencji i zaangażowania w pracę. Na tej podstawie przygotowano definicje poszczególnych składowych i wymiarów talentu. Następnie opracowano pulę 359 twierdzeń podzielonych na trzy kategorie: *kompetencje* (199 twierdzeń), *zaangażowanie* (102 twierdzenia), *wkład* (58 twierdzeń), mających mierzyć 20 wymiarów talentu. Opracowane twierdzenia dotyczyły sytuacji związanych z funkcjonowaniem pracownika w zespole, stąd też głównymi użytkownikami metody są osoby pracujące w zespołach, a nie pracownicy na indywidualnych stanowiskach pracy. Jednak osoby uzyskujące wysokie wyniki w poszczególnych wymiarach tworzonej metody mogą również dobrze funkcjonować w relacjach społecznych poza zespołami, a nawet w obszarze funkcjonowania poza środowiskiem pracy.

Pozycje testowe (twierdzenia) zostały opracowane przez ekspertów z Polski w języku angielskim. Wszystkie sformułowano wprost, nie zawierały one terminów wieloznacznych oraz specjalistycznych. Jako skalę odpowiedzi przyjęto skalę sześciostopniową, gdzie poszczególne kategorie oznaczają: 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, 2 – *nie zgadzam się*, 3 – *raczej się nie zgadzam*, 4 – *raczej się zgadzam*, 5 – *zgadzam się*, 6 – *zdecydowanie się zgadzam*.

Przed rozpoczęciem badań walidacyjnych twierdzenia zostały poddane wstępnej ocenie pod względem ich zrozumiałości przez ośmiu członków zespołu z dobrą znajomością języka angielskiego (po dwóch z: Belgii, Polski i Wielkiej Brytanii oraz po jednym z Czech i Cypru). Osoby te oceniły, na ile każde twierdzenie jest dla nich jasne i zrozumiałe (na skali od 1 – *całkowicie niezrozumiałe* do 7 – *całkowicie zrozumiałe*). Bazując na tych ocenach, obliczono średnią arytmetyczną dla każdego twierdzenia i usunięto 15 twierdzeń ocenionych poniżej 5,88 (9 twierdzeń z kategorii *kompetencje*, 5 z kategorii *zaangażowanie* oraz 1 z kategorii *wkład*).

Kolejnym krokiem wyboru twierdzeń do badań walidacyjnych była ocena, na ile każde z nich dobrze diagnozuje talent. Jedenastu ekspertów (psychologów, psychometrów, trenerów) – po dwóch z: Belgii, Cypru, Czech i Wielkiej Brytanii oraz trzech z Polski – oceniło każde twierdzenie, odnosząc je do wcześniej opracowanych definicji poszczególnych wymiarów talentu, pod kątem jego przydatności w pomiarze

danego wymiaru. Sędziowie mogli przypisać oceny: 1 – *twierdzenie nie związane z danym wymiarem, bezużyteczne*; 2 – *twierdzenie związane z danym wymiarem, ale nie ujmujące jego istoty*; 3 – *twierdzenie ujmujące istotę danego wymiaru, kluczowe*. Na podstawie tych ocen obliczono dla każdego twierdzenia współczynnik trafności treściowej Lawshe'a (CVR) [8, s. 566–568]. Do dalszych prac nad metodą wybrano pozycje o najwyższej trafności, dla których współczynnik CVR wynosił co najmniej 0,4. Ostatecznie wybrano 246 sformułowań, przypisanych do 20 wymiarów, podzielonych na 3 kategorie: *kompetencje* (134 twierdzenia), *zaangażowanie* (66 twierdzeń), *wkład* (46 twierdzeń).

Zweryfikowane twierdzenia zostały przetłumaczone na języki: polski, niderlandzki, czeski i grecki (cypryjski) z zastosowaniem metody wspólnego i wielokrotnego tłumaczenia. Następnie specjaliści w każdym kraju ocenili zrozumiałość twierdzeń w danym języku ojczystym i przekazali informację zwrotną na temat ewentualnych uwag. Były one podstawą do przygotowania ostatecznych wersji tłumaczeń.

Wstępną wersją metody *ComTal-Team Member* przebadano 318 osób (kobiety: 58%) z pięciu europejskich krajów. Poszczególne kraje były reprezentowane w następujący sposób: Belgia – 71 (22,3%); Wielka Brytania – 64 (20,1%), Czechy – 62 (19,5%), Cypr – 61 (19,2%) oraz Polska 60 (18,9%). Na uzyskanych materiale empirycznym przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem pakietu IBM SPSS Statistics v. 24.

Wstępnym krokiem analiz była ocena solidności udzielania odpowiedzi na poszczególne pozycje testowe (twierdzenia) przez badanych członków zespołu. Nawiązując do założeń Thurstone'a i Chave'a [por. 9], zrezygnowano z danych od osób, które w ponad 95% pozycji zaznaczyły taką samą odpowiedź. Tym samym usunięto 20 przypadków, z czego: 9 pochodziło z Polski, 6 – z Cypru, po 2 – z Belgii i Wielkiej Brytanii oraz 1 – z Czech.

Następnie dla każdej badanej osoby obliczono odległość Mahalanobisa [por. 10]. Miara ta pozwala określić, czy daną obserwację (badanie członka zespołu) można zaliczyć do przypadków odstających od wyników pozostałych badanych. Odległości Mahalanobisa w badanej grupie członków zespołu wahały się od 117,91 do 280,46. Tym samym nie stwierdzono występowania obserwacji odstających, a badanych uznano za typowych (odległości Mahalanobisa nie były większa niż 283,59 – wartość kryterialna dla 246 zmiennych, przy  $p < 0,05$ ).

Dalsze analizy przeprowadzono na próbie (kobiety: 57,7%) składającej się z 298 członków zespołu: 69 (23,2%) osób z Belgii, 52 (17,4%) osoby z Cypru, 61 (20,5%) osób z Czech, 54 (18,1%) osoby z Polski oraz 62 (20,8%) osoby z Wielkiej Brytanii. Dokładną charakterystykę badanej grupy przedstawiono w tabeli 1.

Pierwszym krokiem zasadniczych analiz statystycznych było oszacowanie związku między sposobem udzielania odpowiedzi na poszczególne twierdzenia metody *ComTal-Team Member* a zmienną aprobaty społecznej (skłonnością do zafałszowywania odpowiedzi). W tym celu powiązано wynik globalny, uzyskany z trzech itemów do

pomiaru aprobaty społecznej (pochodzących z *The Marlowe-Crowne Social Desirability Scale* [por. 11]), z odpowiedziami na poszczególne twierdzenia tworzonej metody. Arbitralnie przyjęto, że progiem sugerującym odrzucenie danej pozycji będzie wartość  $\rho > |0,2|$ . Stosując to kryterium, z wyjściowej puli 246 twierdzeń usunięto dwa twierdzenia, po jednym dla wymiarów: przywództwo i proaktywność. Na pozostałych pozycjach wykonano eksploracyjną analizę czynnikową, pozwalającą na odnalezienie ukrytej struktury w rozbudowanym zbiorze danych [12, s. 213]. Analizy czynnikowe przeprowadzono oddzielnie dla trzech składowych talentu, czyli: *kompetencji, zaangażowania i wkładu*. Z uwagi na małe liczebności oraz chęć stworzenia uniwersalnej metody procedurę tę realizowano bez podziału na poszczególne kraje.

Tabela 1. Charakterystyka grupy walidacyjnej

		Kraj					
		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Płeć	kobieta	N = 173 (58,1%)	N = 36 (52,2%)	N = 18 (34,6%)	N = 42 (68,9%)	N = 35 (64,8%)	N = 42 (67,7%)
	mężczyzna	N = 125 (41,9%)	N = 33 (47,8%)	N = 34 (65,4%)	N = 19 (31,1%)	N = 19 (35,2%)	N = 20 (32,3%)
Wiek (w latach) – średnia		36,61	37,15	31,81	36,97	35,65	40,52
Doświadczenie zawodowe (w latach) – średnia		14,45	15,17	8,40	13,49	13,04	20,90
Doświadczenie w pracy w zespole (w latach) – średnia		12,09	14,12	7,46	8,46	11,65	17,68
Wykształcenie	średnie	N = 107 (36,4%)	N = 25 (36,8%)	N = 10 (19,2%)	N = 11 (19,0%)	N = 29 (53,7%)	N = 32 (51,6%)
	licencjat	N = 89 (30,3%)	N = 31 (45,6%)	N = 21 (40,4%)	N = 11 (19,0%)	N = 4 (7,4%)	N = 22 (35,5%)
	magisterium	N = 95 (32,3%)	N = 12 (17,6%)	N = 21 (40,4%)	N = 34 (58,6%)	N = 21 (38,9%)	N = 7 (11,3%)
	doktorat	N = 3 (1,0%)	N = 0 (0%)	N = 0 (0%)	N = 2 (3,4%)	N = 0 (0%)	N = 1 (1,6%)
Rola w zespole	kierownik zespołu	N = 50 (17,1%)	N = 11 (16,2%)	N = 7 (13,5%)	N = 11 (18,3%)	N = 6 (11,1%)	N = 15 (25,9%)
	szeregowy pracownik	N = 242 (82,9%)	N = 57 (83,8%)	N = 45 (86,5%)	N = 49 (81,7%)	N = 48 (88,9%)	N = 43 (74,1%)

N – liczebność

Źródło: opracowanie własne.

Procedura we wszystkich trzech kategoriach była taka sama. Najpierw wyliczono zasoby zmienności wspólnej po wyodrębnieniu dla konkretnych pozycji i usuwano twierdzenia o niskich wartościach. Następnie przeprowadzano eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych, korzystając z rotacji Oblimin, modyfikując

wartość *delta* i sprawdzając teoretycznie zakładaną liczbę czynników. Z uwagi na bardzo dużą liczbę pozycji wchodzącą do poszczególnych dymensji analizy czynnikowej prowadzono dwukrotnie. Najpierw na poszerzonej liczbie itemów, a następnie jedynie na najsilniejszych twierdzeniach (praktycznie we wszystkich wymiarach było to 6 pozycji), wybranych z uwagi na wielkości ładunków czynnikowych.

Zgodnie z założeniami początkowymi składowa *kompetencje* miała zawierać 10 wymiarów. W wyniku analizy czynnikowej ( $KMO = 0,92$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,4$ ) uzyskano rozwiązanie dziewięciowymiarowe. Nie udało się odtworzyć wymiaru – *myślenie koncepcyjne*. Twierdzenia tworzące tę dymensję w macierzy analizy czynnikowej układały się w tym samym wymiarze, co *kreatywność* i *przywództwo*. Miały jednak sporo niższe ładunki. W związku z tym podjęto decyzję o usunięciu tego wymiaru. Dodatkowo wymiar *uczenie się przez całe życie* podzielił się na dwa podwymiary. Po dokładnej analizie merytorycznej podjęto decyzję o wyborze wymiaru zawierającego wyższe ładunki czynnikowe. Ostatecznie pozostawiono rozwiązanie składające się z 9 wymiarów, które wyjaśnia 65,12% wariancji w zakresie *kompetencji*. Ładunki pozycji konstytuujących poszczególne wymiary zawierają się w zakresie od 0,52 do 0,84. Każdy z wymiarów mierzony jest przez 6 twierdzeń.

Analogiczną analizę czynnikową ( $KMO = 0,94$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,1$ ) przeprowadzono na pozycjach mierzących *zaangażowanie*. Teoretycznie zakładano, że składowa ta powinna być tworzona przez 6 wymiarów. Wszystkie z nich udało się potwierdzić statystycznie. Rozwiązanie sześcioczynnikowe pozwala na wyjaśnienie 67,64% wariancji w zakresie tej składowej. Rezultaty tej procedury statystycznej wykazały, że do wymiaru *wytrwałość* wchodzi dwie pozycje lokowane wcześniej w *motywacji*. Są one jednak spójne z definicją i psychologicznym sensem wymiaru. Podobna sytuacja wystąpiła również w wymiarze *motywacja*, do którego w wyniku analizy czynnikowej zakwalifikowano jedną pozycję pierwotnie przypisywaną do *wytrwałości*. W tym przypadku również sens psychologiczny utworzonego wymiaru jest akceptowalny. Wartości ładunków czynnikowych tworzących poszczególne wymiary *zaangażowania* są zadowalające i zawierają się w przedziale od 0,40 do 0,90. Większość wymiarów składa się z 6 twierdzeń. Wyjątek stanowi jedynie *motywacja*, mierzona przez 5 twierdzeń.

Ostatnią analizę czynnikową ( $KMO = 0,93$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,4$ ) wykonano dla kategorii talentu, jaką jest *wkład*. Początkowo zakładano istnienie czterech wymiarów. Okazało się jednak, że jeden z wymiarów – *satysfakcja z pracy* – nie potwierdził się. W związku z tym ostateczną analizę czynnikową przeprowadzono, zakładając istnienie trzech wymiarów, które wyjaśniają 71,20% wariancji w kategorii *wkład*. Wartości ładunków czynnikowych wahają się w nich od 0,64 do 0,90. Każdy z tak wyodrębnionych wymiarów jest mierzony przy pomocy 6 twierdzeń.



Poszczególne analizy czynnikowe potwierdzają teoretyczną trafność metody *ComTal-Team Member*. Ostateczna wersja metody *ComTal-Team Member* składa się ze 107 twierdzeń, opracowanych w pięciu wersjach językowych (angielskiej, czeskiej, niderlandzkiej, greckiej, polskiej). Zadaniem badanego jest ocena każdego twierdzenia na sześciostopniowej skali od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 6 (*zdecydowanie się zgadzam*).

Metoda pozwala na pomiar trzech ogólnych składowych i osiemnastu wymiarów talentu członka zespołu:

1. *Kompetencje* (elastyczność, praca zespołowa, przywództwo, uczenie się przez całe życie, komunikacja, radzenie sobie ze stresem, myślenie analityczne, kreatywność, rozwiązywanie problemów).
2. *Zaangażowanie* (motywacja, proaktywność, wytrwałość, pewność siebie, odpowiedzialność, ukierunkowanie na osiągnięcia).
3. *Wkład* (sensowność pracy, lojalność, pasja).

## 2. Właściwości psychometryczne

W ostatecznej wersji metody *ComTal-Team Member* wyliczono współczynniki rzetelności w poszczególnych wymiarach (tabela 2). Zastosowano współczynnik zgodności wewnętrznej *alfa* Cronbacha. Im wyższa wartość tego współczynnika, tym bardziej jednorodny pod względem twierdzeń jest badany wymiar [13, s. 48].

Uzyskane współczynniki rzetelności są dość wysokie, akceptowalne psychometrycznie. W przeważającej większości ich wartości przekraczają 0,8. W przypadku analiz prowadzonych dla wszystkich krajów łącznie najniższy współczynnik *alfa* zaobserwowano dla wymiaru *komunikacja* (*alfa* = 0,81), a najwyższy, wynoszący 0,94, dla *kreatywności*, *sensowności pracy* oraz *pasji*. Zestawienia prowadzone w poszczególnych krajach wskazały, że najniższą wartość *alfa* uzyskano dla wymiaru *ukierunkowanie na osiągnięcia* (Wielkiej Brytanii, *alfa* = 0,75). Z kolei najwyższy współczynnik rzetelności ujawnił się w zakresie *pasji* (składowa *wkład*) liczonej dla grupy polskiej i wynosił on *alfa* = 0,97.

Kolejnym krokiem analiz była weryfikacja trafności. Polegała ona na sprawdzeniu, czy konstruowana metoda mierzy to, do czego pierwotnie została przeznaczona [14, s. 75]. Opisana już wcześniej eksploracyjna analiza czynnikowa wydaje się potwierdzać trafność teoretyczną opisywanej metody *ComTal-Team Member*, diagnozującej talent pracownika, członka zespołu.

Podczas analiz skorelowano także wyniki metody ujmującej talent członka zespołu z wybranymi kryteriami zewnętrznymi. W tym celu wybrano zmienne, takie jak:

- a) lata doświadczenia w pracy, lata doświadczenia w pracy zespołowej, liczbę otrzymanych nagród;

- b) samoopis przez członka zespołu poziomu *kompetencji, zaangażowania i wkładu* (uśredniony wynik skal szacunkowych) oraz  
 c) wystandaryzowane i posiadające ugruntowaną pozycję w diagnozie psychologicznej miary satysfakcji z życia (skala SWLS – *Satisfaction with Life Scale*) [15] oraz sensowności pracy (WAMI – *The Work and Meaning Inventory*) [16].

Tabela 2. Współczynniki rzetelności skal metody *ComTal-Team Member*

Kompetencje	Liczba pozycji	Współczynnik rzetelności <i>alfa</i> Cronbacha					
		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Praca zespołowa	6	0,86	0,82	0,90	0,79	0,92	0,86
Rozwiązywanie problemów	6	0,89	0,83	0,91	0,88	0,90	0,90
Radzenie sobie ze stresem	6	0,89	0,86	0,83	0,83	0,94	0,92
Przywództwo	6	0,89	0,92	0,88	0,86	0,89	0,88
Uczenie się przez całe życie	6	0,84	0,79	0,77	0,76	0,93	0,82
Kreatywność	6	0,94	0,95	0,90	0,95	0,92	0,95
Elastyczność	6	0,86	0,79	0,85	0,82	0,90	0,91
Komunikacja	6	0,81	0,79	0,82	0,78	0,87	0,77
Myślenie analityczne	6	0,89	0,88	0,92	0,88	0,87	0,89
Zaangażowanie							
Wytrwałość	6	0,89	0,87	0,92	0,87	0,92	0,86
Pewność siebie	6	0,93	0,91	0,94	0,91	0,95	0,93
Odpowiedzialność	6	0,91	0,87	0,91	0,80	0,95	0,93
Ukierunkowanie na osiągnięcia	6	0,86	0,83	0,90	0,81	0,93	0,75
Proaktywność	6	0,88	0,84	0,85	0,88	0,93	0,85
Motywacja	5	0,82	0,76	0,81	0,80	0,90	0,80
Wkład							
Sensowność pracy	6	0,94	0,94	0,89	0,91	0,96	0,93
Pasja	6	0,94	0,91	0,95	0,82	0,97	0,92
Lojalność	6	0,86	0,80	0,87	0,80	0,92	0,81

Źródło: opracowanie własne.

Dane zebrane przy pomocy opisanych wskaźników/narzędzi wskazują na istnienie kilku istotnych powiązań między latami doświadczenia w pracy, latami doświadczenia w pracy zespołowej, liczbą otrzymanych nagród a wynikami *ComTal-Team Member*. Mają one charakter dodatni. Im dłuższy czas pracy, tym większa *elastyczność* ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ), *wytrwałość* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) oraz *odpowiedzialność* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), a także sprawniejsza *komunikacja* ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ) oraz podniesiona *sensowność pracy* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ). W przypadku lat doświadczenia w pracy zespołowej



uwidacznia się związek w obszarze *elastyczności* ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ), *komunikacji* ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,01$ ), *pewności siebie* ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ), *ukierunkowania na osiągnięcia* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) oraz *sensowności pracy* ( $r = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ). Z kolei liczba otrzymanych nagród współwystępuje z *przywództwem* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), poziomem *pewności siebie* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ), *proaktywnością* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), *pasją* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) i *lojalnością* ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ). Liczba uzyskanych korelacji oraz ich wielkość nie jest imponująca, jednak można powiedzieć, że otrzymane zależności częściowo potwierdzają trafność metody *ComTal-Team Member*.

Praktycznie wszystkie współczynniki korelacji skal metody *ComTal-Team Member* z wynikami samoopisu pracownika na skalach szacunkowych są istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ . Wyjątkiem jest tu jedynie nieistotny statystycznie związek między *pasją* mierzoną przy pomocy metody *ComTal-Team Member* a *komunikacją* ujmowaną przez samoopis na skalach szacunkowych. Należy jednak podkreślić, że wystąpiło silne powiązanie między tożsamymi kategoriami mierzonymi za pomocą konstruowanego narzędzia oraz szacunkowymi skalami samoopisowymi. Zależność ta jest potwierdzeniem trafności przygotowywanego narzędzia.

W tabeli 3 zostały przedstawione korelacje narzędzia *ComTal-Team Member* z miarami satysfakcji z życia (skala SWLS – *Satisfaction with Life Scale*) oraz sensowności pracy (WAMI – *The Work and Meaning Inventory*).

Tabela 3. Korelacja wymiarów metody *ComTal-Team Member* z globalnym wynikiem *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) oraz wynikiem *The Work and Meaning Inventory* (WAMI)

	SWLS ( <i>r-Pearsona</i> )	WAMI ( <i>r-Pearsona</i> )
Praca zespołowa	$r = 0,33^{**}$	$r = 0,38^{**}$
Rozwiązywanie problemów	$r = 0,36^{**}$	$r = 0,32^{**}$
Radzenie sobie ze stresem	$r = 0,42^{**}$	$r = 0,21^{**}$
Przywództwo	$r = 0,19^{**}$	$r = 0,28^{**}$
Uczenie się przez całe życie	$r = 0,24^{**}$	$r = 0,34^{**}$
Kreatywność	$r = 0,14^*$	$r = 0,22^{**}$
Elastyczność	$r = 0,27^{**}$	$r = 0,21^{**}$
Komunikacja	$r = 0,23^{**}$	$r = 0,33^{**}$
Myślenie analityczne	$r = 0,20^{**}$	$r = 0,24^{**}$
Wytrwałość	$r = 0,29^{**}$	$r = 0,35^{**}$
Pewność siebie	$r = 0,47^{**}$	$r = 0,32^{**}$
Odpowiedzialność	$r = 0,35^{**}$	$r = 0,29^{**}$
Ukierunkowanie na osiągnięcia	$r = 0,35^{**}$	$r = 0,44^{**}$

	SWLS ( <i>r-Pearsona</i> )	WAMI ( <i>r-Pearsona</i> )
Proaktywność	$r=0,21^{**}$	$r=0,30^{**}$
Motywacja	$r=0,32^{**}$	$r=0,30^{**}$
Sensowność pracy	$r=0,39^{**}$	$r=0,69^{**}$
Pasja	$r=0,35^{**}$	$r=0,69^{**}$
Lojalność	$r=0,39^{**}$	$r=0,52^{**}$

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie uzyskane korelacje są dodatnie i istotne statystycznie. Obserwowany układ wyników wskazuje na trafność narzędzia *ComTal Team-Member* ujmującego profil kompetencji i talentu członka zespołu.

Następnym etapem analiz była ocena interkorelacji między poszczególnymi wymiarami metody *ComTal-Team Member*. Potwierdzono, że zachodzi statystycznie istotny związek między wszystkimi wymiarami opisującymi talent członka zespołu. Poszczególne współczynniki wahają się w przedziale od 0,13 do 0,72. Poszczególne kategorie (*kompetencje, zaangażowanie i wkład*) i wymiary metody *ComTal Team-Member* są zatem spójne wewnętrznie. Dodatkowo można z dużą dozą pewności stwierdzić, że wyniki tej metody mogą być przedstawione za pomocą wskaźnika ogólnego, który można określić mianem talentu członka zespołu. Uzyskane rezultaty wydają się być również empirycznym potwierdzeniem koncepcji talentu zaproponowanej przez Ulricha i Smallwooda [7, s. 6], zgodnie z którą talent jest wypadkową *kompetencji, zaangażowania i wkładu*.

Rysunek 1. Tabela wyników – część automatycznie generowanego przez aplikację raportu dla osoby badanej

Kompetencje	Wynik (Skala stenowa)	Standard (Skala stenowa)	Luka	Opis
Przywództwo	5	6	-1	Niewystarczający poziom
Kreatywność	9	7	2	Znakomity poziom
Radzenie sobie ze stresem	5	7	1	Znakomity poziom
Rozwiązywanie problemów	7	7	0	Satysfakcjonujący poziom
Uczenie się przez całe życie	9	6	3	Znakomity poziom
Komunikacja	10	6	4	Znakomity poziom
Praca zespołowa	2	6	-4	Niewystarczający poziom
Elastyczność	6	6	0	Satysfakcjonujący poziom
Myślenie analityczne	2	7	-5	Niewystarczający poziom

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem tworzenia metody było opracowanie norm. Dają one podstawę do diagnozy indywidualnej i interpretacji wyników konkretnej osoby badanej [13, s. 128–129]. Tworząc normy dla skal *ComTal-Team Member*, zdecydowano się na wykorzystanie skali stenowej. Pozwala ona na prezentację wyników w zakresie od 1 do 10 oraz ich interpretację w trzech kategoriach: niskie (1–4 sten), przeciętne (5–6 sten) i wysokie (7–10 sten).

Metoda *ComTal-Team Member* posiada opracowane normy ogólnoeuropejskie oraz z podziałem na pięć krajów: Belgia, Wielka Brytania, Czechy, Cypr i Polska. Dokładna charakterystyka próby normalizacyjnej została zaprezentowana w tabeli 1. Oprócz oceny poziomu kompetencji pozwala ona również na oszacowanie luk kompetencyjnych. Dokonuje się to przez odniesienie indywidualnych wyników pracownika (badanego członka zespołu) do standardu. Wartość tego parametru obliczono na podstawie badań reprezentantów zespołów wyodrębnionych z uwagi na dwa kryteria: 1) ocenę poziomu talentu przeprowadzoną przez bezpośredniego przełożonego oraz 2) samoocenę pracownika. Zarówno w kryterium pierwszym, jak i drugim ocena była dokonywana na skalach szacunkowych. Zadaniem przełożonego lub pracownika było określenie na skali od 1 do 5 poziomu rozwoju poszczególnych wymiarów talentu. Następnie w oparciu o uzyskane wyniki obliczono globalny wskaźnik sukcesu w pracy zawodowej w postaci średniej z wszystkich wymiarów dla każdego z pracowników oddzielnie. Następnie w wyodrębnionej grupie obliczono wartość standardu, czyli mediany dla poszczególnych skal *ComTal-Team Member*. Oszacowania standardu dokonano wspólnie dla wszystkich osób, wyliczając standard ogólnoeuropejski oraz oddzielnie dla pięciu krajów uczestniczących w badaniach (tabela 4).

Tabela 4. Wartość standardu dla skal *ComTal-Team Member* wyrażona za pomocą mediany i stenów

		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Kompetencje							
Praca zespołowa	Mediana	30	31	33	30	30	31
	Sten	5	6	6	6	6	6
Rozwiązywanie problemów	Mediana	29	30	30	30	30	30
	Sten	5	6	6	6	7	6
Radzenie ze stresem	Mediana	28	28	28	26	30	29
	Sten	6	6	6	5	7	6
Przywództwo	Mediana	28	27	30	28	29	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Uczenie się przez całe życie	Mediana	30	30	30	30	30	30
	Sten	6	5	6	6	6	6

		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Kreatywność	Mediana	26	26	28	27	30	26
	Sten	6	6	6	7	7	5
Elastyczność	Mediana	30	30	31	30	30	32
	Sten	6	6	7	6	6	6
Komunikacja	Mediana	29	30	30	30	30	30
	Sten	5	6	7	7	6	6
Myślenie analityczne	Mediana	28	28	30	29	30	30
	Sten	5	6	6	7	7	6
Zaangażowanie							
Wyrwałość	Mediana	30	30	31	29	30	31
	Sten	6	5	7	6	6	6
Pewność siebie	Mediana	30	29	30	30	31	30
	Sten	6	6	6	7	6	6
Odpowiedzialność	Mediana	31	31	34	32	31	32
	Sten	6	5	6	6	6	6
Ukierunkowanie na osiągnięcia	Mediana	30	30	31	29	30	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Proaktywność	Mediana	29	29	31	29	30	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Motywacja	Mediana	25	25	26	24	25	25
	Sten	6	6	7	6	6	6
Wkład							
Sensowność pracy	Mediana	30	30	30	30	30	30
	Sten	6	5	6	7	6	6
Pasja	Mediana	27	28	30	26	28	29
	Sten	6	6	7	5	7	6
Lojalność	Mediana	30	30	31	30	30	30
	Sten	6	5	6	6	7	6

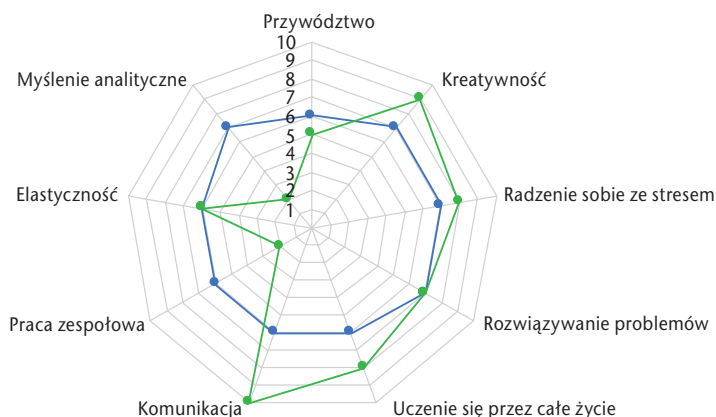
Źródło: opracowanie własne.

Szacując wartość standardu, skorzystano z mediany ( $Me$ ) jako wartości środkowej rozkładu. Statystyka ta pozwala na określenie przeciętnego wyniku dla danej populacji/grupy. Odniesienie indywidualnego wyniku osoby badanej do mediany pozwala stwierdzić, czy jej wynik w konkretnym wymiarze/skali znajduje się w obszarze wyników poniżej (wartość mniejsza niż  $Me$ ) lub powyżej (wartość większa niż  $Me$ ) przeciętnej dla właściwej grupy narodowościowej.

Metoda ma formę elektronicznego kwestionariusza – automatycznie oblicza wyniki w postaci miar surowych i przelicza je na skalę znormalizowaną oraz generuje szczegółowy raport dla badanego. Raport z badania zawiera także odniesienie

uzyskanych wyników do standardu, co pozwala na określenie luk kompetencyjnych, które warto byłoby w przyszłości niwelować.

Rysunek 2. Wykres radarowy – część raportu z badania



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zarządzanie talentami poszczególnych osób tworzących zespoły zadaniowe to obecnie jeden z tych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, który pojawia się praktycznie w każdej firmie. Każdy przełożony chce mieć dobre zespoły kompetentnych pracowników, odpowiednio zaangażowanych w wykonywanie swoich obowiązków. Coraz więcej firm dąży również do tego, aby jak najdłużej utrzymać u swoich pracowników lojalność, pasję oraz przekonanie, że ich aktywność ma sens. Nie jest to oczywiście działanie bezinteresowne. Kompetencje, zaangażowanie i wkład, czyli trzy składowe talentu według Ulricha i Smallwooda [7, s. 6], gwarantują dużą efektywność pracowników, a co za tym idzie zarówno sukces poszczególnych zespołów zadaniowych, jak i całej organizacji. Istotne wydaje się zatem odpowiednie diagnozowanie poziomu talentu konkretnych pracowników, proponowanie działań zwiększających ich potencjał, a także wyznaczanie zadań, ról zespołowych, w których mogliby jak najlepiej funkcjonować.

Mimo dość obszernej literatury z zakresu kompetencji, czy też szerzej talentu, nadal na polskim rynku jest bardzo mało narzędzi o sprawdzonych walorach psychometrycznych, umożliwiających wielowymiarową diagnozę potencjału pracowników. Opisywana w niniejszym artykule metoda *ComTal-Team Member* jest próbą zniwelowania tego deficytu.

Metoda bazuje na przekonujących i logicznie spójnych założeniach teoretycznych. Została stworzona zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami tworzenia testów. Cechuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Posiada wersję elektroniczną i dzięki temu jest bardzo łatwa do zastosowania. Dodatkowo na podstawie zebranych wyników daje możliwość wieloaspektowego opisanie funkcjonowania pracownika, a także pozwala na wskazanie wymiarów, w których warto byłoby wzmocnić potencjał osoby badanej. Analizy statystyczne zrealizowane w trakcie opracowywania tej metody mają również walor teoretyczny. Stanowią bowiem empiryczne potwierdzenie sensowności koncepcji talentu zaproponowanej przez Ulricha i Smallwooda.

Autorzy niniejszego artykułu podjęli szereg dobrze przemyślanych i odpowiednio dobranych działań zmierzających do właściwego przygotowania opisywanej metody. Mamy nadzieję, że dzięki sprostaniu wszystkim rygorystycznym zasadom psychometrycznym udało się stworzyć metodę, która ułatwi diagnozę talentu, a także pozwoli na adekwatne przydzielanie pracownikom zadań/ról w zespole.

## Bibliografia

- [1] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011.
- [2] Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- [3] Tansley C., Harris L., Stewart J., Turner P., *Talent management: understanding the dimensions*, CIPD, London 2006.
- [4] Simonton D.K., *Exceptional talent and genius*, [in:] *The Wiley-Blackwell handbooks of personality and individual differences. The Wiley-Blackwell handbook of individual differences*, Chamorro-Premuzic T., von Stumm S., Furnham A. (eds.), Blackwell Publishing, Malden, MA 2011, pp. 635–655.
- [5] Berger L.A., Berger D.R., *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, McGraw-Hill, New York 2011.
- [6] Abrudan M.M., Matei M.C., *Talent management – a strategic priority*, “Annals of the University of Oradea. Economic Science” 2009, Vol. 18(4), pp. 25–30.
- [7] Ulrich D., Smallwood N., *What is talent?*, “Leader to Leader” 2012, No. 63, pp. 1–8.
- [8] Lawshe C.H., *A quantitative approach to content validity*, “Personnel Psychology” 1975, No. 28.
- [9] Thurstone L.L., Chave L., *The measurement of attitude: A psychophysical method and some experiments with a Scale for Measuring Attitude toward the church*, University of Chicago, Chicago 1929.
- [10] Mahalanobis P.C., *On the generalized distance in statistics*, Proceedings of the National Institute of Sciences of India, Vol. 2, No. 1, 1936, pp. 49–55.



- [11] Crowne D.P., Marlowe D., *A new scale of social desirability independent of psychopathology*, "Journal Consulting Psychology" 1960, Vol. 24(4), pp. 349–354.
- [12] Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, Statsoft Polska, Kraków 2007.
- [13] Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- [14] Mańkowska M., *Wprowadzenie do psychometrii*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- [15] Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S., *The Satisfaction with Life Scale*, "Journal of Personality Assessment" 1985, No. 49, pp. 71–75.
- [16] Steger M.F., Dik B.J., Duffy R.D., *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*, "Journal of Career Assessment" 2012, Vol. 20(3), pp. 322–337.

## JAK MIERZYĆ TALENT PRACOWNIKÓW – CZŁONKÓW ZESPOŁÓW? METODA COMTAL-TEAM MEMBER

### Streszczenie

Artykuł prezentuje przebieg prac nad konstrukcją psychometrycznej metody *ComTal-Team Member* do pomiaru talentu pracownika – członka zespołu. Na wstępie opisano podstawy teoretyczne metody – koncepcję talentu Ulricha i Smallwooda, a dalej psychometryczną procedurę tworzenia metody (przygotowanie itemów i ich ocenę przez sędziów kompetentnych, walidację metody oraz przeprowadzone analizy psychometryczne). Opracowując test, oszacowano również jego właściwości psychometryczne – jest on obiektywny, wystandaryzowany, trafny, rzetelny i znormalizowany. Metoda składa się ze 107 twierdzeń opracowanych w pięciu wersjach językowych (angielskiej, czeskiej, niderlandzkiej, greckiej oraz polskiej) i pozwala na pomiar trzech ogólnych (*kompetencje, zaangażowanie, wkład*) i osiemnastu szczegółowych składowych talentu. Metoda ma formę elektronicznego kwestionariusza. Automatycznie oblicza wyniki oraz generuje szczegółowy raport dla badanego. Może być zastosowana w procesie rekrutacji i selekcji, w ocenie okresowej czy też diagnozie potrzeb szkoleniowych. Metoda *ComTal-Team Member* może być wykorzystana zarówno w praktyce zarządzania, jaki i podczas realizacji badań poszerzających wiedzę z zakresu determinantów i konsekwencji specyficznego funkcjonowania pracowników w zespołach.

**SŁOWA KLUCZOWE: TALENT CZŁONKÓW ZESPOŁU, POMIAR TALENTU, NARZĘDZIE PSYCHOMETRYCZNE**

---

## HOW TO MEASURE THE TALENT OF EMPLOYEES – TEAM MEMBERS? THE COMTAL-TEAM MEMBER METHOD

### Abstract

The article presents a description of construction procedure of new psychometric tool ComTal-Team Member the talent of an employee – a team member. At the beginning, the method's theoretical basis is described – the concept of talent by Ulrich and Smallwood, and then psychometric procedure of creating the method (preparation of items and their assessment by competent judges, validation of the method and carried out psychometric analyzes). During developing the test, its psychometric properties were also assessed – it is objective, standardized, accurate, reliable and normalized. The method consists of 107 statements, it is developed in five language versions (English, Czech, Dutch, Greek and Polish) and allows to measure three general (Competences, Commitment, Contribution) and eighteen detailed components of talent. The method has an electronic version. Automatically calculates results and generates a detailed report for the respondent. It can be used in the recruitment and selection process, in periodic performance appraisal or in the diagnosis of training needs. The ComTal-Team Member tool can be used both in the management practice and during realization of research in which knowledge about determinants and consequences of the specific employees' functioning in teams are expanded.

**KEY WORDS: TEAM MEMBER TALENT, MEASUREMENT OF TALENT, PSYCHOMETRIC TOOL**

**JEL: M510, M530, M540**