

# Psychologiczny pomiar

Testy w biznesie – skuteczna metoda selekcji czy marketingowa propaganda?

Działy HR podczas rekrutacji i alokacji pracowników, planowania ścieżek kariery, awansowania czy działań rozwojowych muszą korzystać z odpowiednich narzędzi, aby ich decyzje personalne były trafne. Czy możliwy jest rzetelny pomiar kompetencji pracowników przy zastosowaniu narzędzi psychologicznych? Jaka jest perspektywa naukowców tworzących testy, a jaka praktyków wykorzystujących je w codziennej pracy?

## Urszula Brzezińska

Autorka jest starszym specjalistą ds. testów psychologicznych w Dziale Merytorycznym Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Zajmuje się adaptacją i tworzeniem nowych narzędzi psychologicznych dla obszaru HR.

### KONTAKT:

u.brzezinska@practest.com.pl

Wysiłek, jaki obecnie wkłada się w procesy rekrutacyjne i rozwojowe w firmach, jest ogromny, nie ulega bowiem wątpliwości, że sukces ekonomiczny organizacji zależy w dużej mierze od potencjału tkwiącego w pracownikach. Starania dokładane przy zatrudnianiu ludzi na adekwatne do ich możliwości stanowiska nie są więc motywowane jedynie troską o zadowolenie z pracy przyszłych członków zespołu, lecz – przede wszystkim – nastawieniem na wymierne korzyści finansowe płynące z dopasowania człowieka – organizacja, co przejawia się skuteczniejszą realizacją celów strategicznych firmy. Jakże zatem narzędzia mogą dostarczyć pracownikom działów HR obiektywnych przesłanek przydatności lub odrzucenia kandydata?

## Kryteria wyboru

Możliwości jest wiele: analiza dokumentów aplikacyjnych, wy-

wiad strukturalizowany, oparte na intuicji i doświadczeniu menedżera przekonanie o dopasowaniu do modelu kompetencyjnego na podstawie danych z rozmowy kwalifikacyjnej itp. Jednak mimo tak szerokiego spektrum możliwości pytanie o obiektywną operacjonalizację kryterium ocen pracowniczych dalej pozostaje otwarte, bo szkopuł nie tkwi w doborze metody, lecz w upewnieniu się, czy pozwala nam ona na dokonywanie porównań opartych na przejrzystych i sprawiedliwych zasadach. Takie możliwości dają testy i kwestionariusze psychologiczne. Specjaliści działów HR są zgodni, że wybierając testy psychologiczne, należy kierować się adekwatnym poziomem wskaźników psychometrycznych. Trafność (93 proc.), rzetelność (90 proc.) i polskie normy (82 proc.) to kryteria brane pod uwagę przez większość respondentów przy podejmowaniu decyzji o wyborze narzędzi psychometrycznych stosowa-

wanych w ich organizacjach (zobacz wykres 1). Takie myślenie jest uzasadnione, gdyż odpowiadając na pytanie, co psychologia może zaoferować biznesowi, należy wskazać na „dobry test”, czyli taki, który posiada podłoże psychometryczne pozwalające stwierdzić, że wyżej wymienione wskaźniki są na zadowalającym poziomie. Test spełniający te kryteria, daje równe szanse na sukces wszystkim kandydatom, a organizacji zapewnia możliwość dokonania trafnego wyboru na podstawie obiektywnych przesłanek.

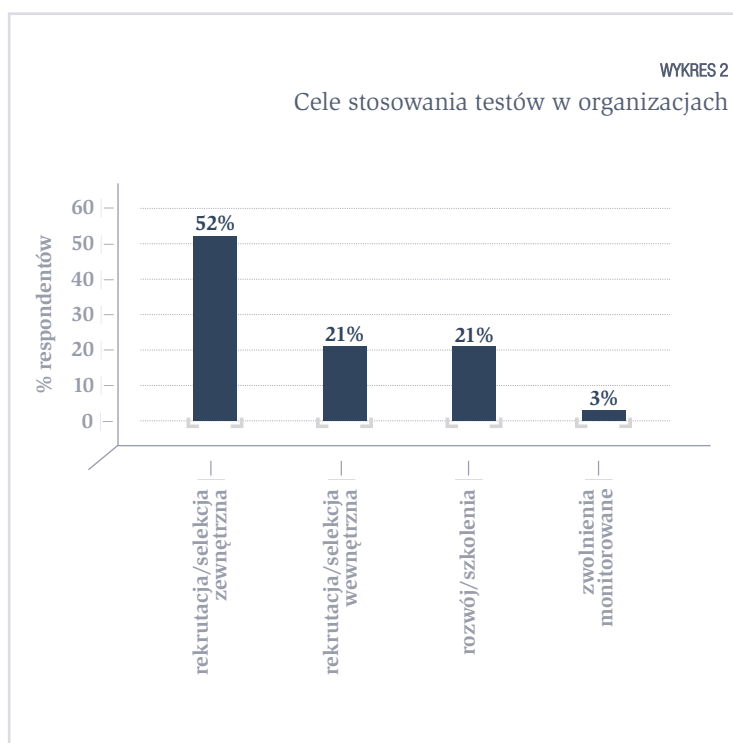
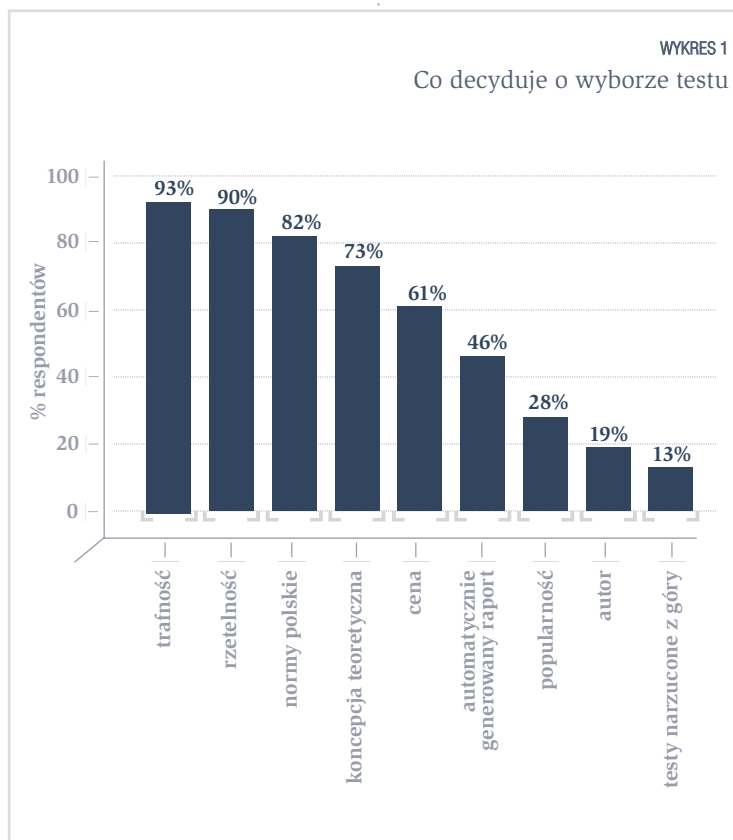
#### Czym jest test psychologiczny?

Test psychologiczny to narzędzie służące do pomiaru zmiennych psychologicznych, dostarczające wyników o pożądanym własnościach psychometrycznych. Posiada określoną procedurę administrowania oraz sposób obliczania wyników i jest miarą zachowania opartą na podstawie analizy jego próbki. Jego integralną częścią są normy, które pozwalają na porównywanie wyniku osoby badanej z grupą odniesienia.

Na czym więc polega problem? Skąd tyle zamieszania wokół wykorzystywania testów psychologicznych w rekrutacji i selekcji?

#### Zakres stosowania testów

Badanie ankietowe przeprowadzone zimą 2011 roku przez Instytut Rozwoju Biznesu i Pracownię Testów Psychologicznych PTP (zobacz ramkę na str. 83) miało pomóc w określeniu zakresu stosowania testów przez działy HR w polskich firmach. Zebrane dane pokazują, że testy stosowane są



głównie w celach rekrutacji lub selekcji zewnętrznej (52 proc.), a rzadziej do alokacji (21 proc.) bądź w celach szkoleniowych czy rozwojowych (21 proc.). Pokazuje to, że z jednej strony testy są ważnym i często wykorzystywanym, ale niejedynym, narzędziem stosowanym przy pozyskiwaniu nowych pracowników. Z drugiej strony, dane te każą się zastanowić nad powodami niezbyt częstego stosowania testów wewnątrz organizacji (zobacz wykres 2) i postawić pytanie o to, kiedy ich użycie wydaje się najbardziej efektywne i przynoszące zwrot zainwestowanych w procedurę testowania nakładów. Stosowanie testów do badań jest bowiem procesem kosztownym (zobacz ramkę na str. 84).

Wyniki ankiety pokazały także, że przedmiotem pomiaru z wykorzystaniem narzędzi psychologicznych są przede wszystkim cechy osobowości i inne tzw. miękkie kompetencje, natomiast inteligencja i inne zdolności poznawcze są mniej interesujące dla osób wykorzystujących testy w praktyce zawodowej. Najpopularniejsze na rynku są obecnie narzędzia ogólnego przeznaczenia badające osobowość czy temperament w odniesieniu do wszystkich aspektów funkcjonowania człowieka, a nie w kontekście sytuacyjnym specyficznym dla pracy zawodowej. Respondenci (psychologowie i niepsychologowie stosujący testy w biznesie) uważają także, że o dostępie do specjalistycznych narzędzi pozwalających na pomiar ważnych z punktu widzenia rekrutera zmiennych psychologicznych powinny decydować wiedza i umiejętności.

#### „Testy w biznesie. Standardy a praktyka” – badanie ankietowe

Institut Rozwoju Biznesu i Pracownia Testów Psychologicznych przeprowadziła zimą 2011 roku badanie ankietowe, którego celem było sprawdzenie, w jaki sposób testy psychologiczne są stosowane w polskich firmach. Ankietę skierowano do pracowników działów HR (psychologów i niepsychologów). Postawione respondentom pytania dotyczyły tego, jakie testy, kto i w jakim celu je wykorzystuje, a także jakie problemy wiążą się z tego typu metodami diagnostycznymi. Uzyskano dane od 112 osób, głównie psychologów (71 proc.). Ankietowani reprezentowali zróżnicowane pod względem wielkości firmy, w większości zatrudniające powyżej 1000 pracowników.

### Precyzyjna diagnoza

To krótkie podsumowanie wyników ankiety pozwala sformułować dwa wnioski będące dość precyzyjną diagnozą sytuacji na rynku polskich narzędzi psychologicznych przeznaczonych dla biznesu: ■■ brakuje specyficznych narzędzi diagnostycznych odpowiadających na potrzeby działów HR i/lub narzędzi ogólnego przeznaczenia posiadających dane pozwalające na wnioskowanie o pożądanych przez specjalistów HR kompetencjach i ich różnicowa-

niu w odniesieniu do funkcjonowania zawodowego,

■■ istnieje powszechna potrzeba podnoszenia kwalifikacji w zakresie kompetentnego stosowania testów w biznesie i pozyskiwania wiedzy eksperckiej pozwalającej na efektywniejsze posługiwanie się takimi narzędziami służącymi do pomiaru zmiennych psychologicznych u pracowników.

#### Poszukiwanie narzędzi

Specjaliści poszukują narzędzi charakteryzujących się wysoką efektywnością i odnoszących się

TABELA 1  
Błędy i nieprawidłowości w stosowaniu testów

CZĘŚCIEJ LUB RZADZIEJ, ALE ZDARZAJĄ SIĘ	PSYCHOLODZY	NIEPSYCHOLODZY
Zbyt daleko idące interpretacje wyników testowych	86%	75%
Stosowanie testów bez polskich norm	81%	59%
Stosowanie testów bez odpowiednich kwalifikacji	80%	69%
Wykorzystywanie testów o nieznanym statusie prawnym	76%	47%
Wykorzystywanie testów o nieznanym statusie prawnym	69%	53%
Nielegalne kopiowanie materiałów testowych	58%	38%

TABELA 2  
Dostęp do testów psychologicznych

O DOSTĘPIE POWINNY DECYDOWAĆ	PSYCHOLODZY	NIEPSYCHOLODZY
Wykształcenie psychologiczne	91%	73%
Specjalistyczne szkolenia	77%	77%
Licencje	65%	73%
Doświadczenie w stosowaniu testów	58%	68%
Zatrudnienie w dziale HR	13%	18%

### ROI a testy psychologiczne

ROI (*return on investment*) to wskaźnik rentowności stosowany w celu zmierzenia efektywności danego przedsięwzięcia. Co wpływa na efektywność finansową testów psychologicznych stosowanych w procesach rekrutacyjnych? Według dr. Victora Wekselberga (Wekselberg 2011)\* warto zwrócić uwagę na procent czynników: 1. Liczba zaakceptowanych kandydatów, 2. Średnia różnica w efektywności na stanowisku pracy wyrażona w złotych (odchylenie standardowe), 3. Siła związku pomiędzy wynikami z testów a efektywnością na stanowisku pracy (wskaźnik trafności prognostycznej), 4. Średni poziom wyników w teście zaakceptowanych kandydatów, 5. Koszt badania.

\* V. Wekselberg, „Efektywność stosowania testów w biznesie” (materiały konferencyjne: [http://www.irb.pl/imgcust/konferencje/Efektywnosc\\_%20stosowania\\_testow\\_w\\_biznesie.pdf](http://www.irb.pl/imgcust/konferencje/Efektywnosc_%20stosowania_testow_w_biznesie.pdf)).

do istotnych z ich punktu widzenia konstruktów, które pozwalają na różnicowanie poziomu cech czy zdolności u pracowników i odnoszenie ich wprost do modeli kompetencyjnych istniejących w organizacjach, a nieopisanych w hermetycznym języku psychologicznych teorii. Brak specyficznych z ich punktu widzenia narzędzi i konieczność posiłkowania się metodami ogólnego przeznaczenia, przedstawianymi jako dobre narzędzia, to kupowanie kota w worku, gdyż nie diagnozują one funkcjonowania w sytuacji pracy.

Naukowcy natomiast zajmują stanowisko, że narzędzia ogólnego przeznaczenia mają szansę sprawdzić się w badaniach rekrutacyjnych, gdyż pozwalają przewidywać funkcjonowanie człowieka w bardzo różnych sytuacjach, a więc także w sytuacji pracy. Tymczasem prawda leży pośrodku. Narzędzia ogólnego przeznaczenia mogą okazać się bardzo przydatne, o ile sprawdzi się ich trafność w odniesieniu do specyficznych kontekstów zawodowych. Istotnie, mało jest dotąd danych tego typu i potrzebne jest ich intensywne zbieranie. Jednocześnie warto także konstruować

metody specyficzne mierzące szczegółowe kompetencje pracowników. Wygląda na to, że w zakresie sprawdzania specyficznej użyteczności metod ogólnych i tworzenia narzędzi odnoszących się wprost do sytuacji pracy należy podjąć zintensyfikowane działania zarówno ze strony biznesu, jak i nauki, aby wprowadzić na rynek nowe spełniające wysokie standardy użyteczności narzędzia.

### Kompetentne stosowanie testów

W organizacjach przy wyborze testów najczęściej bierze się pod uwagę takie wskaźniki jak: trafność, rzetelność i polskie normy. Jeśli przeanalizować to w kontekście danych zamieszczonych w tabeli 1, w której zebrano najczęściej występujące błędy pojawiające się podczas badań testami psychologicznymi, okaże się, że mimo dużej świadomości w zakresie tego, czym powinno się kierować, wybierając skuteczne narzędzie, nie zawsze wiadomo, jak z niego korzystać. Deklarowane przez respondentów nieprawidłowości dotyczące stosowania testów wiążą się właśnie z brakiem wiedzy, na co, w praktyce, pozwalają nam in-

formacje dotyczące norm, trafności i rzetelności testów i kwestionariuszy.

Cieszy zatem kolejny uzyskany w ankiecie „Testy w biznesie” fakt, że 84 proc. psychologów i 91 proc. niepsychologów wykonyjących testy w swojej codziennej pracy deklaruje chęć podnoszenia swoich kwalifikacji i zdobywania wiedzy w tym zakresie. Tabela 2 przedstawia wskazane przez respondentów ograniczenia w dostępie do testów ze względu na odbyte przeszkolenie.

### Konieczny dialog

W tej sytuacji twórcy testów: naukowcy i wydawcy powinni tylko zakasać rękawy i dostarczyć produktów oraz propozycji szkoleniowych, które zapełnią lukę na rynku tak otwarcie deklarowaną przez praktyków pracujących w obszarze HR. Jednak zanim uda się teoretykom stworzyć dobre narzędzie, a praktycy otrzymają metodę pozwalającą dostarczyć użytecznych informacji o potencjale i możliwościach pracowników, musi zostać podjęty dialog, którego efektem będzie wspólne działanie na rzecz zwiększenia ilości metod dostępnych dla hrerów.

Pracownia Testów Psychologicznych PTP deklaruje podjęcie działań na rzecz zmiany sytuacji na rynku narzędzi przeznaczonych dla biznesu, aby zaspokoić potrzeby specjalistów pracujących w organizacjach. Obecnie prowadzi prace nad testami mierzącymi kompetencje kierownicze, przywództwo i style zarządzania zespołem. ■