

Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania

Wprowadzenie

Podstawą stosowania testów psychologicznych w obszarze zarządzania, jest założenie, iż predyspozycje psychiczne jednostki są obok wiedzy, umiejętności i kompetencji, istotnym elementem dopasowania człowieka do jego zadań zawodowych, gwarantującym mu powodzenie i satysfakcję [Teopltiz-Wiśniewska 2011, 48]. Procedury testowe mogą być zatem stosowane w organizacji w sytuacji selekcji - podejmowania decyzji o zatrudnieniu pracownika, doboru - przypisania pracownika do odpowiedniego stanowiska pracy i rozwoju - planowania ścieżki kariery [AERA/APA/NCME 2007].

Stosowanie testów psychologicznych w biznesie, charakteryzuje się jednak pewną specyfiką. Narzędzia stworzone w ramach jednej dyscypliny, wykorzystywane są na gruncie innej. Taka interdyscyplinarność nie jest oczywiście dziś niczym nowym, jednak w przypadku tak szczególnym, jakim jest badanie cech psychologicznych człowieka, ważna jest świadomość wyzwań stojących przed użytkownikami testów psychologicznych. Celem artykułu jest zatem opis testu psychologicznego, jako narzędzia pomiaru wykorzystywanego w praktyce zarządzania oraz wskazanie kierunku zmiany najważniejszych regulacji odnoszących się do sposobu jego wykorzystania w biznesie.

1. Pojęcie pomiaru i testu psychologicznego

W psychologii pojęcie *pomiaru* odnosi się do wykorzystywania określonych procedur testowania w celu dokonania oceny wartości cech psychologicznych, w tym zdolności, zachowań, czy indywidualnych cech ludzi [Guilford 1954; Hornowska 2014; Brzeziński 2011]. Pomiar często określany jest jako miara różnic indywidualnych, z uwagi na charakter uzyskiwanych danych, większość stosowanych procedur pozwala bowiem oszacować, na ile dana jednostka jest odmienna lub podobna do innych ludzi pod jakimś względem. [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 282]. Wykorzystywane w określonych procedurach narzędzia służące do oceny indywidualnych właściwości

* dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, katarzynaj@uni.lodz.pl

człowieka, (np. testy, miary zdolności i umiejętności, zadania symulacyjne, próbki pracy, schematy wywiadu), zazwyczaj są tworzone z myślą o ich stosowaniu zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce zawodowej (np. organizacji, pracy klinicznej, edukacyjnej). Z uwagi na właściwości i możliwości aplikacyjne jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w obydwu obszarach są testy.

Testy w szerokim ujęciu definiowane są jako procedury lub metody, które służą badaniu lub ustalaniu występowania jakiegoś czynnika, czy też zjawiska. W wąskim, traktowane są jako narzędzia badawcze zbudowane z puli wystandaryzowanych pozycji (np. pytań, bodźców lub zadań) ocenianych w sposób standardowy i używanych do badania i ewentualnego oszacowania wielkości różnic indywidualnych, np. w zakresie zdolności, umiejętności, kompetencji, skłonności, postaw, emocji (Anastasi, Urbina, 1997; American Psychological Association, 2006; Cronbach, 1990). Ogólnie można zatem wskazać, iż test wykorzystywany jest w różnych obszarach diagnozy psychologicznej, jako narzędzie, które:

- pozwala diagnozować zachowania zarówno standardowe jak i dysfunkcjonalne,
- posiada ściśle określoną procedurę prowadzenia badania i obliczania wyników,
- dostarcza wyników o pożądanых właściwościach psychometrycznych,
- jest miarą zachowania opartą na wnioskach wyciągniętych na podstawie analizy jego próbki i pozwala na jego jakościowy opis bądź systematyczną klasyfikację zmiennych [EFPA, *Test User Standards*].

Rozwój metodologii badań psychologicznych i związana z tym formalizacja procedur pomiaru i standaryzacja w zakresie stosowania testów, przypada na początkowy okres rozwoju psychologii jako nauki na przełomie XIX i XX wieku. Warto jednak zaznaczyć, że na długo przed tym, zanim zachodnia psychologia dostrzegła możliwości wynikające ze stosowania testów psychologicznych, różnorodne techniki pomiaru były wykorzystywane już w starożytnych Chinach.

2. Historia pomiaru

Pierwsza wzmianka o zastosowaniu testów w celach zawodowych pojawia się w dokumentach sprzed 4 tys. lat i dotyczy urzędników służb cywilnych, którzy co trzy lata musieli wykazywać swoje kompetencje w trakcie egzaminu ustnego. Ponad dwa tysiące lat później, za panowania dynastii Han, stosowano już pierwsze testy pisemne dla służb cywilnych, sprawdzające kompetencje urzędników w zakresie prawa, wojskowości, rolnictwa i geografii. Za czasów panowania dynastii Ming urzędnicy pu-

bliczni byli wybierani już na podstawie wyników uzyskiwanych na trzech etapach zobiektywizowanej procedury selekcji. Tylko cztery procent najlepszych kandydatów z etapu pierwszego, organizowanego lokalnie, było dopuszczanych do etapu drugiego. Jego przebieg pozwalał sprawdzić szeroko rozumiane kompetencje kandydatów, bowiem przez pięć dni i pięć nocy podczas pisania esejów ze znajomości klasyków. Pięć procent tych, którzy zdali, było dopuszczone do ostatniego etapu, przeprowadzanego w stolicy [Gerrig i Zimbardo, 2009, s. 281].

Chińskie procedury selekcji zyskały rozgłos dzięki pracy brytyjskich dyplomatów i misjonarzy na początku XIX wieku, a ich upowszechnienie zbiegło się w czasie z rozwojem samej psychologii, która w początkowym okresie nie miała jeszcze ściśle określonych obszarów badań, a powstające narzędzia badawcze wykorzystywane były w zróżnicowanych celach.

Współczesny pomiar psychologiczny, w znacznej mierze opiera się na założeniach sformułowanych przez Francisa Galtona, Anglika, który będąc dalekim krewnym Karola Darwina, starał się zastosować jego teorię ewolucji do badania ludzkich zdolności, a dokładniej, dociec istoty różnic indywidualnych w zakresie intelektu. Wnioski, do których doszedł badacz, są dziś oceniane bardzo negatywnie¹, jednak jego zasady dotyczące metodyki pomiaru inteligencji do dziś stanowią podstawę budowy testów psychologicznych, również w innych obszarach. Galton na podstawie swoich badań wskazał, iż:

- różnice w zakresie inteligencji, mają charakter mierzalny (kwantyfikowalny) w kategorii poziomów inteligencji, co oznacza, że możliwe jest przypisanie wartości liczbowych dla odróżnienia poziomów inteligencji poszczególnych osób;
- różnice występujące między ludźmi obrazuje tzw. krzywa dzwonowa, mają one charakter rozkładu normalnego (wyniki większości ludzi plasuje się pośrodku, natomiast na krańcach plasują się mniejszościowe wyniki osób genialnych lub upośledzonych umysłowo);

¹ Galton był autorem tezy o dziedziczeniu geniuszu i ograniczonym wpływie środowiska na kształtowanie inteligencji. Dlatego też, uważał, podstawą polityki publicznej powinno być przyjęcie założenia o ludziach genetycznie wyższych i niższych. Był inicjatorem ruchu eugenicznego, dążącego do udoskonalenia rasy poprzez wspieranie biologicznie lepszych ludzi i „stopniowego ograniczania rasy niższej”. Poglądy te zostały w późniejszych latach wykorzystane przez nazistów, jednak ich siła oddziaływania jest tak duża, że i dziś znajdują swoich zwolenników [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 284].

- pomiar inteligencji, czy zdolności umysłowych, może być dokonany za pomocą obiektywnych testów, w których na każde pytanie możliwa jest tylko jedna poprawna odpowiedź;
- stopień w jakim dwa zestawy wyników testów są ze sobą powiązane może być określony dzięki procedurze statystycznej, określonej przez Galtona jako korelacja [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 282].

Warto zaznaczyć, iż pierwsze testy psychologiczne dotyczyły pomiaru inteligencji i powstawały głównie w odpowiedzi na potrzeby, wynikające ze zbieżności wydarzeń historycznych i sił społeczno-politycznych². Od psychologii oczekiwano, że dostarczy ona wskazań, a nawet konkretnych narzędzi, umożliwiających poprawienie jakości życia całego społeczeństwa [Zeidler 2011, s. 80]. Możliwość równoczesnego przebadania stosunkowo prostym narzędziem bardzo dużej grupy osób, nie tylko przesądziła o popularności testów jako narzędzi diagnozy, ale również przyczyniła się do przyjęcie niejako *a priori* założenia, że inteligencja może różnicować ludzi pod względem zdolności przywódczych oraz innych społecznie ważnych cech. Doprowadziło to w konsekwencji do rozpowszechnienia stosowania testów w oświacie i przemyśle, jako stosunkowo niedrogiej, szybkiej i demokratycznej drogi do weryfikacji i selekcji [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 286]. Obecnie, testy jako narzędzia diagnozy psychologicznej, oprócz inteligencji obejmują również wiele innych zmiennych, co pozwala na ich stosowanie w szeroko rozumianej praktyce badawczej, w tym również w obszarze zarządzania.

3. Testy jako narzędzie diagnozy w obszarze zarządzania

W 2009 roku Europejska Federacja Towarzystw Psychologicznych (European Federation of Psychologists' Associations – EFPA) przeprowadziła badanie na próbie 12,606 psychologów z 17 europejskich krajów (w tym Polsce), na temat testów i prak-

² Rozwój metod testowych przebiegał niemal równocześnie w różnych częściach świata. W Europie warto wspomnieć o przeprowadzonych na początku XX wieku, pionierskich badaniach dotyczących inteligencji dzieci, które były odpowiedzią Alfreda Bineta na wezwanie francuskiego Ministra Oświaty, dążącego do stworzenia bardziej skutecznych metod nauczania dzieci upośledzonych. Podobne testy były wykorzystywane w Stanach Zjednoczonych, do identyfikowania, dokumentowania i klasyfikowania dorosłych imigrantów i ich dzieci w wieku szkolnym. Gdy rozpoczęła się I. wojna światowa, duża grupa ochotników wymagała stworzenia metody pozwalającej na szybkie określenie zdolności poszczególnych osób. Nowe niewerbalne, grupowe testy zdolności umysłowych zostały wówczas zastosowane do oceny ponad 1,7 miliona rekrutów [Szerzej na ten temat: Gerrig i Zimbardo 2009; Zeidler 2011].

tyki ich stosowania [Evers i in. 2012, s. 300]. W Polsce jedynie 9% respondentów stanowili psychologowie pracujący w organizacjach. Ich wyniki w sposób istotny różniły się od odpowiedzi psychologów zatrudnionych w innych obszarach praktyki psychologicznej [Jaworowska 2009, s. 8], wskazując na pewną specyfikę wykorzystania narzędzi diagnozy psychologicznej w organizacjach.

W celu uzyskania pełniejszego obrazu stosowania testów w obszarze zarządzania, Pracownia Testów Psychologicznych (PTP) oraz Instytut Rozwoju Biznesu przeprowadziły badanie skierowane do osób zatrudnionych w organizacjach, które w ramach swojej działalności stosują testy. Warto przy tym zaznaczyć, że w próbie 112 osób, które odpowiedziały na pytania zawarte w ankiecie, znaleźli się zarówno psychologowie (71%), jak i absolwenci innych kierunków (zarządzania, socjologii, ekonomii, pedagogiki) [Jaworowska 2011, s. 9].

W badanych organizacjach testy wykorzystywane były najczęściej w procesie rekrutacji i selekcji (zarówno zewnętrznej jak i wewnętrznej), natomiast najrzadziej stosowano je jako narzędzie wspierające przy planowaniu zwolnień monitorowanych. Co ciekawe jednak, przedmiotem badania były częściej tzw. kompetencje miękkie, niż inteligencja ogólna, czy zdolności (tabela 1).³

Tabela 1. Przedmiot diagnozy przy użyciu testów w polskich organizacjach (Badanie PTP i IRB; ankieta HR: N=112; 2010)

Zmienna	% odpowiedzi TAK
1. Osobowość	88
2. Kompetencje kierownicze	72
3. Umiejętności społeczne	61
4. Temperament	52
5. Odporność na stres	52
6. Inne kompetencje zawodowe	52
7. Inteligencja lub zdolności	51
8. Motywacja	46
9. Wiedza zawodowa	38
10. Inteligencja emocjonalna	34

³ Mając na uwadze deklarowane przez respondentów obszary, w których wykorzystywane są testy (przede wszystkim rekrutacja i selekcja), przewaga w badaniu „kompetencji miękkich” może budzić pewne zdumienie. Szczególnie w świetle rezultatów metaanalizy podsumowanych przez Czarnotę-Bojarską, które wskazują, że zmienną pozwalającą najlepiej przewidzieć szeroko rozumiany sukces zawodowy jest inteligencja ogólna. Przy czym związek między poziomem wykonania pracy a poziomem inteligencji ogólnej dotyczy wszystkich zawodów, choć jest silniejszy dla zawodów wymagających wykonywania bardziej złożonych zadań [Czarnota-Bojarska 2009].

11. Kreatywność	29
12. Inne	9

Źródło: A. Jaworowska, Testy w biznesie – wyniki ankiety, [w:] Testy w biznesie Standardy i praktyka, Red. T. Szustrowa, Pracownia testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2011, s. 13.

Pomiar każdej z wymienionych zmiennych, możliwy jest za pomocą wielu narzędzi badawczych, ich wybór może być oparty o bardzo zróżnicowane kryteria, począwszy od merytorycznych po finansowe. Odpowiedzi udzielane w tym względzie przez osoby badane, mogą świadczyć o wysokiej świadomości respondentów na temat znaczenia własności psychometrycznej testów dla jego wartości⁴, jednak autorzy raportu są dosyć powściągliwi w wyciąganiu tak daleko idących wniosków. Szczególnie w kontekście parametrów testów wskazywanych jako najczęściej stosowane (m.in. NEO-FFI, Testy Matryc Ravena, KKS), dla których rzetelność skal w diagnozie indywidualnej jest niewystarczająca, a dane dotyczące trafności nie odnoszą się do zastosowań w rekrutacji i selekcji [Jaworowska 2011, s. 14-18].

Prawidłowe wykorzystanie testów psychologicznych wymaga przestrzegania określonych standardów, większość z osób biorących udział w badaniu była psychologami, zatem formalnie posiadali przygotowanie do stosowania testów psychologicznych. Niezależnie jednak od wykształcenia, respondenci wskazywali, iż podczas procedury testowania dochodzi do błędów i nieprawidłowości (Tabela 2).

Tabela 2. Błędy i nieprawidłowości w stosowaniu testów w polskich organizacjach (Badanie PTP i IRB; ankieta HR: N=112; 2010)

Błędy i nieprawidłowości	Procent odpowiedzi			
	Nigdy lub prawie nigdy	Zdarza się	Często	Brak odpowiedzi
Nielegalne kopiowanie materiałów testowych	48	44	8	-
Wykorzystanie testów o nieznanych własnościach psychometrycznych	29	46	21	4
Stosowanie testów bez polskich norm	23	51	24	2
Tworzenie zbyt daleko idących interpretacji wyników testowych	15	51	32	2
Wykorzystanie testów o nieznanym statusie prawnym	34	52	12	2
Stosowanie testów bez od-	23	53	22	2

⁴ Najczęściej wskazywane powody w kolejności to: trafność, rzetelność, normy, koncepcja leżąca u podstaw testu, cena, możliwość automatycznego wygenerowania raportu, popularność na rynku, autor [Jaworowska 2011, s. 16].

powiednich kwalifikacji				
-------------------------	--	--	--	--

Źródło: A. Jaworowska, Testy w biznesie – wyniki ankiety, [w:] Testy w biznesie Standardy i praktyka, red. T. Szustrowa, Pracownia testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2011, s. 23.

Wskazywane przez respondentów odstępstwa, można przyporządkować do dwóch jakościowo odmiennych kategorii. Pierwsza, związana jest z nieprzestrzeganiem prawa, w tym z naruszaniem praw autorskich, co szczególnie w przypadku instytucjonalnego korzystania z technik badawczych nie powinno mieć miejsca. Druga kategoria błędów, częściej wskazywana, dotyczy nieprzestrzegania zasad dotyczących stosowania testów psychologicznych. Nasuwa się zatem pytanie, czy przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w lekceważeniu zaleceń i świadomym obniżaniu standardów wykonywanej pracy, czy też w niewiedzy lub niewystarczającym przygotowaniu merytorycznym osób korzystających z tych z narzędzi diagnozy. Trudno oczywiście oczekiwać w tym przypadku prostej odpowiedzi, tym bardziej, w sytuacji gdy obraz wyłaniający się z zaprezentowanych badań nie jest jednoznaczny. Z jednej strony respondenci mają świadomość wartości własności psychometrycznych testu, z drugiej, jednak, jakby nie bacząc na to, dopuszczają się pewnych nadużyć. I choć badana próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji osób wykorzystujących testy w praktyce zarządzania, warto dokonać analizy zasad regulujących stosowanie testów w Polsce.

4. Zasady stosowania testów psychologicznych

Z uwagi na charakter uzyskiwanych w procedurze pomiaru danych, stosowanie testów psychologicznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi wymaga uwzględnienia trzech perspektyw: merytorycznej, prawnej, i etycznej [Teopltiz-Wiśniewska 2011, s. 49].

Regulacje prawne w zakresie wykorzystania diagnozy psychologicznej dla określenia predyspozycji psychicznych, odnoszą się tylko do konkretnych czynności zawodowych, dla których wymagane są specyficzne kwalifikacje (np. żołnierz, policjant, pilot).⁵ Stosowanie testów psychologicznych w szerszym ujęciu (zgodnie ze wskazanymi we stępie obszarami), nie jest natomiast regulowane żadnymi przepisami. Mamy zatem obecnie do czynienia z sytuacją, gdzie z jednej strony pozyskiwane są dane wraz-

liwe, którymi z pewnością są wyniki testów psychologicznych, z drugiej zaś dowolność w postępowaniu badawczym. Próby uporządkowania i opanowania tego swoistego chaosu podejmowane są przez organizacje o zasięgu krajowym, czy międzynarodowym. Europejskim liderem w opracowywaniu standardów i zasad postępowania w procedurze testowej jest European Federation of Psychologists' Associations (EFPA), w Polsce działania takie podjęte zostały przez Polską Grupę Ekspertką EFPA Euro Test –WO. Kultura stosowania testów bardzo dynamicznie się rozwija i trudno oczekiwać by same regulacje prawne czy przepisy zawarte w kodeksach były wystarczającym rozwiązaniem. Bardzo ważna w tym przypadku jest etyka zawodowa, dla której podstawą powinno być rzetelne przygotowanie merytoryczne, obejmujące osoby odpowiedzialne za politykę personalną niezależnie od specjalizacji.

Pracownicy działów HR to nie tylko psychologowie, są wśród nich również absolwenci zarządzania, socjologii czy innych pokrewnych kierunków. Grupa użytkowników testu jest zatem bardzo zróżnicowana pod względem przygotowania merytorycznego, co doprowadziło do sytuacji, gdy konieczne stało się określenie jednoznacznych reguł dotyczących możliwości dostępu do testów. W 2010 roku Zarząd Główny Polskiego Towarzystwa Psychologicznego wznowił działalność Komisji do spraw Testów Psychologicznych, której celem była kategoryzacja testów, w szczególności zaś wskazanie, jakie kwalifikacje powinny mieć osoby posługujące się poszczególnymi testami. W trakcie oceny Komisja brała pod uwagę:

- konsekwencje użycia danego testu dla osoby badanej – testy mające duże konsekwencje dla osoby badanej, to takie, których wyniki mogą być podstawą decyzji wpływających na zmianę losu jednostki (orzecznictwo, opinie mające konsekwencje prawne);
- diagnozowane obszary – w jakim stopniu użycie danego testu wymaga pogłębionej wiedzy psychologicznej oraz jaki jest charakter zmiennej. Jako przykład zmiennej „wrażliwej” przyjęto inteligencję, a „mało wrażliwej” – zainteresowania;

⁵ Ten rodzaj diagnozy wykonywany jest przez psychologa posiadającego dodatkowe kompetencje i uprawnienia, badania testowe stanowią w tym przypadku jeden z elementów procedury, która kończy się orzeczeniem o możliwości wykonywania przez kandydata danego rodzaju zadań. Jest to jednak specyficzny rodzaj diagnozy

- kompetencje psychometryczne – w jakim stopniu poprawne użycie danego testu (ocena i interpretacja wyników) wymaga dogłębnej znajomości psychometrii; czy możliwe jest procedowanie na podstawie informacji zawartych w podręczniku;
- trudność w stosowaniu – czy poprawne użycie testu wymaga specyficznych kompetencji nabywanych w toku studiów lub szkoleń, czy też wystarczy znajomość instrukcji [Polskie Towarzystwo Psychologiczne 2012].

W wyniku kategoryzacji dostęp do testów, będących w dyspozycji największego w Polsce depozytariusza narzędzi diagnozy psychologicznej został rozszerzony i obecnie z zasobów Pracowni na określonych zasadach mogą korzystać również osoby nie legitymujące się dyplomem psychologa (Tabela 3.). Co ciekawe najwięcej testów rekomendowanych do wykorzystania przez pracowników działów HR lub doradców zawodowych znajduje się w drugiej kategorii, również tych, umieszczonych tam na życzenie Autora⁶.

Tabela 1. Kategoryzacja testów (testy wydawnictw PTP PTP oraz ERDA)

Kategoria testów	Przeznaczenie testów	Wymagane kwalifikacje	Wymagane dokumenty/informacje	Liczba pozycji w danej kategorii
I	Tylko dla psychologów	Ukończone studia magisterskie z psychologii. Osoby, które mają tytuł doktora psychologii, a nie ukończyły studiów psychologicznych, mogą kupować testy wyłącznie do celów naukowych.	Dyplom ukończenia studiów psychologicznych. Dyplom doktorski wraz z oświadczeniem informującym, że test będzie stosowany tylko do celów naukowych.	51
II	Dla psychologów; dla innych profesjonalistów po ukończonym szkoleniu.	Ukończone studia wyższe magisterskie lub podyplomowe na kierunkach, które przygotowują do pracy z ludźmi (nauki pedagogiczne, społeczne i medyczne) oraz ukończone szkolenie wg	Dyplom ukończenia studiów wyższych magisterskich lub podyplomowych z zakresu nauk pedagogicznych, społecznych lub medycznych (w zależności od rodzaju testu) oraz certyfikat ukończenia szkolenia zaakceptowanego przez PTP.	18

⁶ Dodatkowym kryterium kwalifikacji była decyzja Autora testu, niektórzy z nich kierując test do publikacji zastrzegali, że ma być dostępny nie tylko dla psychologów. Testy te oznaczono w spisie PTP literą A.

		programu zaakceptowanego przez PTP.		
III	Dla psychologów; dla innych profesjonalistów.	Ukończone studia wyższe magisterskie lub podyplomowe na kierunkach, które przygotowują do pracy z ludźmi (nauki pedagogiczne, społeczne i medyczne). W przypadku psychoterapeutów – dowolne studia wyższe.	Dyplom ukończenia studiów wyższych magisterskie lub podyplomowych z zakresu nauk pedagogicznych, społecznych lub medycznych; w przypadku psychoterapeutów – dyplom ukończenia studiów wyższych oraz certyfikat psychoterapeutyczny.	43

Źródło: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego 2012.

Rozwiązania przyjęte przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne uznać należy za pierwszy krok na drodze do stworzenia standardów wykorzystywania testów w biznesie. Można jednak zauważyć wyraźny kierunek tych działań, które zmierzają do adaptacji i wdrożenia w Polsce europejskich projektów afiliowanych przez EFPA, do których należą:

- *EFPA meta-code of Ethic* - dokument zawierający podstawowe wytyczne stosowania testów takie jak respektowanie praw drugiego człowieka, dbałość o odpowiedni poziom kompetencji etc.;
- *Test Review* - ranking testów uwzględniający jakość narzędzi badawczych;
- *Euro Test – WO* - certyfikat, który pozwala zdobyć kompetencje osobom chcącym zrobić specjalizację z zakresu stosowania testów w biznesie;
- *Euro Psy* - projekt skierowany wyłącznie do psychologów, umożliwiający im zdobycie dodatkowej wiedzy i kompetencji [EFPA, *Documents*].

Nawiązując zatem do wymienionych na wstępie tego punktu trzech perspektyw, można stwierdzić, że prawne, etyczne i merytoryczne aspekty stosowania testów psychologicznych w biznesie są bardzo ze sobą powiązane. Najważniejsza zmiana, która wydaje się być odpowiedzią na potrzeby rynku, dotyczy włączenia do grupy użytkowników testów, również osób nie posiadających wykształcenia psychologicznego. Kompetentnym użytkownikiem testu, nie musi być bowiem tylko psycholog, to przede wszystkim profesjonalista, który przechowuje i dostarcza materiały testowe, odpowiada za wybór metod testowych, przeprowadza badanie, ocenia i interpretuje wyniki, przygotowuje raport i udziela informacji zwrotnych, na podstawie wyników testowych doradza badanym, tworzy testy bądź aktualizuje ich wersje [EFPA, *Test User Standards*]. Oczywiście regulatorem wszelkich działań powinna tu pozostać etyka, która nakazuje

zachowanie należytej staranności w diagnozie zarówno psychologom jak i nie psychologom.

4. Podsumowanie

Stosowanie testów psychologicznych w zarządzaniu wydaje się pożądaną praktyką. Wspieranie decyzji kadrowych wystandaryzowanymi, zobiektywizowanymi narzędziami może pozytywnie wpływać nie tylko na jakość działań personalnych w ramach organizacji, ale również na rozwój samego pracownika, który ma szansę uzyskać informację na temat swoich predyspozycji i możliwość lokowania ich na tle populacji (w przypadku odniesienia do norm). Dodatkową zaletą stosowania testów jest ich elitaryzm. Wynikający z ochrony prawnej, ale również a może nawet przede wszystkim z solidarności środowiska, ograniczony dostęp do narzędzi diagnozy, sprawia, że osoby postronne nie mają możliwości przygotowania się do badania, a narzędzie zachowuje swoją rzetelność.

Nie sposób jedna pominąć w tym miejscu pewnych ograniczeń, wynikających z właściwości samych testów. Często są to narzędzia tworzone z myślą o badaniach naukowych, zatem ich trafność szacowana jest na podstawie prób ogólnych, podczas gdy funkcjonowanie zawodowe charakteryzuje się pewną specyfiką. Ponadto znaczenie niektórych zmiennych psychologicznych jest silnie warunkowane sytuacyjnie, stąd też oceniając kreatywność należy zwrócić uwagę, czy dotyczy ona kandydata na stanowisko księgowego, czy pracownika działu reklamy. Dla organizacji międzynarodowych kolejnym wyzwaniem może być ujednolicenie narzędzi stosowanych w ramach całej grupy, wymagające odpowiedniej walidacji i adaptacji kulturowej.

Mając zatem na uwadze zarówno zalety jak i wady stosowania testów psychologicznych w biznesie, należy uznać, iż przedstawione w niniejszym opracowaniu rozwiązania w zakresie wypracowania standardów środowiskowych wydają się zmierzać w pożądanym kierunku. Możliwość obiektywnej oceny zarówno użytkowników testów (np. *Euro Test – WO*) jak i samych narzędzi (np. *Test Review*), zmniejszą ryzyko popełnienia błędu a tym samym, wpłyną na jakość podejmowanych działań. Niezależnie jednak od regulacji, najważniejszy jest zdrowy rozsądek, prawo zwyczajowe i silna kultura organizacyjna, która przez wartości i normy kształtować będzie właściwe postawy w zakresie stosowania testów w biznesie.

Bibliografia

- AERA/APA/NCME: American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education [2007], *The Standards for Educational and Psychological Testing*, Washington, DC: AREA.
- American Psychological Association APA [2006], *APA Dictionary of Psychology*, Washington, D.C.: APA.
- Anastasi, A., Urbina, S. [1997], *Psychological Testing* (7th ed.), Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Brzeziński J. [2011], *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cronbach, L. J. [1990], *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.), New York: Harper Collins
- Czarnota-Bojarska J. [2009], *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- European Federation of Psychologists' Associations EFPA, *Test User Standards*, <http://www.efpa.eu/professional-development/test-and/testing>, (dostęp: 25.04.2016).
- European Federation of Psychologists' Associations EFPA, Documents, http://www.efpa.com.pl/?page_id=17, (dostęp: 20.04.2016).
- Evers, Arne; Muñiz, José; Bartram, Dave; Boben, Dusica; Egeland, Jens; Fernández-Hermida, José R.; Frans, Örjan; Gintiliené, Grazina; Hagemester, Carmen; Halama, Peter; Iliescu, Dragos; Jaworowska, Aleksandra; Jiménez, Paul; Manthouli, Marina; Matesic, Krunoslav; Schittekatte, Mark; Sümer, H. Canan; Urbánek, Tomáš [2012], *Testing practices in the 21st century: Developments and European psychologists' opinions*, *European Psychologist*, Vol. 17(4), 2012, <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000102> (dostęp: 01.05.2016).
- Gerrig R.J., Zimbardo P.G. [2009], *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guilford, J. P. [1954], *Theory of psychological tests*, in: *Psychometric methods* (2nd ed.), Guilford J.P., US: McGraw-Hill, New York.
- Hornowska E. [2005], *Testy Psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Jaworowska A. [2009], *Co polscy psychologowie sądzą o testach?* Nowiny Psychologiczne 1/2009.
- Jaworowska A. [2011], *Testy w biznesie – wyniki ankiety*, w: *Testy w biznesie Standardy i praktyka*, Szustrowa T. (red.), Pracownia testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Polskie Towarzystwo Psychologiczne [2012], *Kategoryzacja testów psychologicznych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, <http://www.ptp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=463> (dostęp: 05.05.2016).
- Teoplitz-Wiśniewska M. [2011], *O etyce w stosowaniu testów w biznesie*, w: *Testy w biznesie Standardy i praktyka*, Szustrowa T. (red.), Pracownia testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2011.
- Zeidler W. [2011], *Kwestionariusze w psychologii: kierunki rozwoju I pierwsze filiacje teoretyczne*, w: *Kwestionariusze w psychologii. Postępy, zastosowania, problemy*, Zeidler W. (red.), Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa.