



POLSKA FUNDACJA  
BADAŃ NAD ZARZĄDANIEM

KONFERENCJA

# STOSOWANIE TESTÓW W BIZNESIE. STANDARDY A PRAKTYKA

ABSTRAKTY WYSTĄPIEŃ

Centrum Konferencyjne  
Instytutu Rozwoju Biznesu w Serocku  
11 marca 2011

Patroni medialni

**personel**  
zarządzanie

 **nf.pl**  
nowoczesna firma

**HR** News  
WWW.HRNEWS.PL

**Puls**  
Biznesu

 **biznes**  
wieszjak.pl

## **Stosowanie testów w biznesie – prezentacja wyników badania ankietowego**

*dr Aleksandra Jaworowska  
Prezes Pracowni Testów Psychologicznych  
Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*

Celem ankiety było zebranie opinii osób stosujących testy w firmach i organizacjach na temat wykorzystania tego rodzaju narzędzi w praktyce.

Ankieta, której autorami były zespoły Instytutu Rozwoju Biznesu oraz Pracowni Testów Psychologicznych PTP, miała wersję elektroniczną oraz papierową. Kierowana była do wszystkich, którzy stosują testy psychologiczne, bez względu na to, czy mają wykształcenie psychologiczne, czy nie.

Na ankietę odpowiedziało 112 osób – dominowały osoby młode, poniżej 40 roku życia; większość (71%) stanowili psychologowie. Respondenci byli zatrudnieni głównie w działach HR dużych firm, w różnych branżach.

Odpowiedzi wskazały, że testy najczęściej są stosowane w celu rekrutowania nowych pracowników spoza firmy, czyli dokonywania wyboru takich osób spośród zgłaszających się kandydatów, które rokują największe nadzieje na to, że będą dobrymi pracownikami. Przedmiotem pomiaru są przede wszystkim osobowość oraz tzw. „miękkie” kompetencje (umiejętności społeczne, kompetencje kierownicze). Zdolności i inteligencja zajmują dalsze miejsce w hierarchii badanych zmiennych.

Do najczęściej stosowanych testów należą kwestionariusze osobowości (NEO-FFI, NEO-PI-R, EPQ-R) oraz temperamentu (FCZ-KT), zaś wśród testów inteligencji najczęściej wybierane są Testy Matryc Ravena. Respondenci twierdzą, że dokonując wyboru konkretnego testu kierują się przede wszystkim jego własnościami psychometrycznymi (rzetelność, trafność, istnienie polskich norm), a takie czynniki jak cena, dostępność automatycznie generowanego raportu czy popularność mają zdecydowanie mniejsze znaczenie.

Badania testowe prowadzone są najczęściej przy użyciu wersji papierowej, wersje komputerowe i badania przez internet cieszą się mniejszą popularnością. Niemniej jednak, zdaniem respondentów, przyszłość należy do badań komputerowych i internetowych.

Powszechnie dostrzegane są błędy i nieprawidłowości w stosowaniu testów, przy czym częściej dostrzegają je w swoim otoczeniu psychologowie niż osoby nie będące psychologami. Nieprawidłowości związane z brakiem odpowiednich kwalifikacji użytkowników obserwowane są częściej niż takie, które związane są z łamaniem prawa.

Respondenci zgadzają się z tezą, że dostęp do testów powinien być ograniczony i powinny decydować o nim kryteria merytoryczne, czyli kwalifikacje. Powszechna – i to zarówno wśród psychologów, jak i niepsychologów – jest potrzeba podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych związanych ze stosowaniem testów.

## Mapowanie procesów w organizacjach pod względem stosowania testów

dr Olaf P. Żylicz

Wiceprezes ds. naukowych Instytutu Rozwoju Biznesu  
i Polskiej Fundacji Badań nad Zarządzaniem

Praktyki odnośnie stosowania testów w firmach są bardzo zróżnicowane, tak pod względem wykorzystywanych narzędzi (zagraniczne *versus* polskie, stworzone wewnątrznie *versus* zewnątrznie względem organizacji), jak i zaangażowanych osób czy sposobu przeprowadzania badań i udzielania informacji zwrotnych. Jedynie czasami standardy wyboru i stosowania testów są dopracowane i jasno komunikowane w firmach.

W prezentacji zostaną przedstawione dane zebrane w trzech firmach reprezentujących różne branże i w różnym stopniu wykorzystujących testy w praktyce biznesowej: globalna firma doradcza, jedna z czołowych firm telekomunikacyjnych w Polsce oraz wiodąca firma z sektora energetycznego. Przedstawicielom działów HR tych firm postawiono szereg pytań, które miały pozwolić na uchwycenie, właściwych dla tych organizacji, przyczyn i sposobów wykorzystywania testów. Były to między innymi następujące pytania:

- W jakich obszarach i jakie testy wykorzystuje się w firmie?
- Jakie osoby są zaangażowane w decyzje o stosowaniu i przeprowadzaniu badań testowych?
- Jaka jest proporcja psychologów do niepsychologów wśród osób zajmujących się badaniami w organizacji?
- Jak spostrzegane są zalety i wady stosowanych testów?

W firmie doradczej testy są stosowane masowo i stanowią integralną część funkcjonowania biznesowego firmy. Działanie lokalne są stale, w razie potrzeby koordynowane z europejskimi przedstawicielami firmy. Wykorzystuje ona jedynie testy zagraniczne. Stawia psychometryczne wymagania producentom narzędzi. Wysoko ceni się przyjazność raportów dla odbiorcy. Dwie trzecie osób stosujących testy, czy to na potrzeby rekrutacyjne, czy rozwojowe, jest psychologami. Wszyscy mają certyfikaty, uprawniające do korzystania z poszczególnych metod.

W firmie telekomunikacyjnej testy są stosowane zarówno w rekrutacji, jak i do celów rozwojowych. W rekrutacji mają charakter uzupełniający inne działania (przede wszystkim wywiady oraz analizę symulowanych zdarzeń). Ściśle są przestrzegane wypracowane w organizacji standardy stosowania testów w rekrutacji. Firma chętnie stosowałaby więcej testów, ale brakuje na runku narzędzi, które badałyby precyzyjnie pożądane kompetencje i postawy. Wydaje się, że ogólny klimat w firmie odnośnie do stosowania testów jest mniej przyjazny niż w pierwszym przypadku. Około połowa osób zaangażowanych w stosowanie testów to psychologowie. Pozostałe osoby mają stosowne certyfikaty.

W firmie z sektora energetycznego wykonuje się stosunkowo niewiele testów, głównie na potrzeby rekrutacji (jako uzupełnienie wywiadu). Badane są: predyspozycje menedżerskie, ogólne predyspozycje zawodowe, osobowość i umiejętności analityczne. Kluczowymi osobami są specjaliści personalni, którzy dobierają baterie testów do badań. Testy postrzegane są jako umiarkowanie przydatne. Wszystkie osoby stosujące testy to psychologowie, z odpowiednimi certyfikatami.

## Dlaczego trzeba adaptować testy?

prof. dr hab. Anna Matczak  
Pracownia Testów Psychologicznych  
Polskiego Towarzystwa Psychologicznego

Adaptacja kulturowa to przystosowanie oryginalnej wersji testu do innej specyfiki kulturowej, dokonywane przy przenoszeniu testu stworzonego i funkcjonującego w jednym kraju do innego kraju. Testy służą do badania właściwości indywidualnych istotnych dla przystosowania do wymagań środowiskowych, te zaś są w różnych kulturach różne. Wynika to przede wszystkim z odmienności warunków życia i wartości preferowanych w różnych kulturach.

Aspektami testu, które powinny być uwzględnione w procesie adaptacji są:

**Przedmiot pomiaru.** Cechy bardzo ważne przystosowawczo w danej kulturze mogą być mniej ważne czy wręcz nieważne w innej kulturze. Należy to wziąć pod uwagę przy rozważaniu celowości adaptacji.

**Język testu.** Prawie każdy test w mniejszym lub większym stopniu posługuje się językiem i wobec tego zadania czy pytania testowe oraz instrukcje wymagają tłumaczenia. Adaptacja jednak w żadnym wypadku nie sprowadza się do tłumaczenia; nawet idealna równoważność lingwistyczna (skądinąd często trudna lub niemożliwa do osiągnięcia) nie musi oznaczać równoważności psychologicznej.

**Treść testu.** Nadanie testowi określonej treści wiąże się z doбором wskaźników (przejawów) mierzonej cechy. Jednakże ta sama cecha może w różnych kulturach mieć różne przejawy (specyficzne kulturowo manifestacje), a zarazem takie same zachowania mogą być przejawami różnych cech. W takim przypadku adaptacja wymaga znalezienia specyficznych kulturowo wskaźników (w przypadku testów inteligencji i zdolności będą to pewne wiadomości i umiejętności, w przypadku kwestionariuszy osobowości – pewne zachowania lub preferencje) i odpowiedniej zmiany treści testu. Trzeba przy tym pamiętać o wymogu, by zachowania czy preferencje uwzględnione w pytaniach oryginalnych i adaptacji były równoważne pod względem stopnia „pozytywności-negatywności” i obciążenia aprobatą społeczną.

**Skale kontrolne.** Z wyżej wymienionych względów zmiany mogą też wymagać pytania skal kontrolnych.

**Instrukcja i forma testu.** Zmiany mogą wymagać takie aspekty, jak szczegółowość i forma instrukcji, szerokość skali odpowiedzi i inne.

**Normy.** Nasilenie cech może być uwarunkowane kulturowo. Wynika stąd konieczność opracowywania nowych norm dla adaptowanego testu. Ze względu na kulturowe uwarunkowanie różnic międzygrupowych (np. między płciami) opracowywanie osobnych norm dla różnych grup może być potrzebne lub zbędne.

**Trafność.** Zdolności czy cechy pełniące określoną rolę w jednej kulturze mogą mieć inne znaczenie w innej kulturze. Dlatego w testach stosowanych na użytek praktyki należy sprawdzić trafność prognostyczną testu, stawiając pytanie: czy i co można przewidywać na podstawie badania testem?

Możliwe konsekwencje braku adaptacji to:

- brak rzetelności testu,
- brak trafności testu (nie mierzy niczego lub mierzy inną cechę, niż miał mierzyć, i nie pozwala na prognozowanie tego, co chcielibyśmy prognozować),
- nieadekwatność norm,
- stronniczość testu.

Wartym zastosowania rozwiązaniem alternatywnym w stosunku do adaptacji testów obcych jest tworzenie własnych, dostosowanych do potrzeb i realiów kulturowych.

## **European Federation of Psychologists' Association. Europejskie standardy stosowania testów w biznesie**

Urszula Brzezińska  
starszy specjalista ds. testów psychologicznych  
Pracownia Testów Psychologicznych  
Polskiego Towarzystwa Psychologicznego

Zarządzanie zasobami ludzkimi, a co za tym idzie działania podejmowane przez działy HR, to dziś codzienność tak w polskich, jak i europejskich firmach. Jednym z podstawowych narzędzi pracy specjalistów zatrudnionych w tym obszarze – konsultantów zajmujących się rekrutacją, coachów, trenerów – są testy i kwestionariusze psychologiczne, które ułatwiają podejmowanie im decyzji o zatrudnieniu czy alokacji pracowników, ocenianie personelu, a także planowanie programów rozwojowo-szkoleniowych. Zrozumiałe jest więc, że rośnie zainteresowanie standardami dotyczącymi narzędzi psychologicznych i kwalifikacji osób mogących się nimi posługiwać, gdyż oczywistym jest fakt, że adekwatny ich dobór i stosowanie przełoży się w konsekwencji na zysk dla organizacji.

W związku z rosnącą migracją zawodową ludności, Europa dąży do zunifikowania zasad dotyczących testów i testowania. Regulacje te powinny mieć ponadnarodowy charakter, być uniwersalne i czytelne zarówno dla psychologów, jak i innych profesjonalistów przeprowadzających badania testami, osób badanych, a także menedżerów podejmujących decyzje o zastosowaniu testów w organizacji. Wprowadzenie takich reguł pozwoli zrównać na terenie Europy wymagania odnośnie do kompetencji, a co za tym idzie – stosownego wykształcenia użytkowników testów oraz zweryfikować rynek testów psychologicznych na podstawie jasnych dla wszystkich kryteriów oceny.

Towarzystwa psychologiczne na całym świecie podejmują zintegrowane działania na rzecz propagowania etycznego i poprawnego metodologicznie stosowania i konstruowania testów oraz kwestionariuszy. W związku z tym wydają różnego rodzaju regulacje i kodeksy będące zbiorami wytycznych, które wskazują, co należy uznać za dobrą praktykę w diagnozie psychologicznej. Najpopularniejsze z nich to standardy Międzynarodowej Komisji ds. Testów ITC (np. Guidelines on Test Use) i Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego APA (np. APA's guidelines for test user qualification), a także dokumenty wydane przez Europejską Federację Towarzystw Psychologicznych (EFPA), np. European Test Users Standards for test use in Work and Organizational settings.

Dzięki standardom można mówić o wskazaniach do kontroli jakości badań psychologicznych zarówno w kontekście stosowanych metod, jak i kwalifikacji osób administrujących testami. Natomiast istnienie klarownych procesów certyfikacji oraz uniwersalnych procedur diagnostycznych pozwala zagwarantować odbiorcy usługi psychologicznej, że zostanie ona wykonana zgodnie ze światowymi standardami, będącymi odpowiednikiem powszechnie stosowanego w świecie biznesu znaku jakości ISO.

EFPA, jako organizacja zrzeszająca europejskich psychologów, jest liderem we wdrażaniu rozwiązań mających na celu kształcenie psychologów i innych osób zainteresowanych wykorzystywaniem testów w codziennej praktyce zawodowej, weryfikację specjalistycznych kompetencji zawodowych poprzez system certyfikacji, a także podejmowanie prób zmierzających do uporządkowania rynku narzędzi psychologicznych. Główne projekty z tego obszaru realizowane przez Federację to Euro Test, Test Review oraz powołanie grup

roboczych EFPA do spraw testów i testowania oraz etycznego stosowania narzędzi psychologicznych i wspieranie pracy tych grup.

Polskie Towarzystwo Psychologiczne, reprezentujące polskich psychologów, należy do EFPA i wraz z przedstawicielami innych europejskich krajów także próbuje podejmować działania mające promować w Polsce i na terenie Europy wyżej wspomniane idee. Dla biznesu standardy te zostały ujęte w programie „Euro Test – WO European Certificates for Psychological Test Use In Work and Organizational Settings” i jego bezpośrednim przełożeniem na polską rzeczywistość jest powołanie Polskiej Grupy Eksperckiej EFPA Euro Test – WO, co w przyszłości ma doprowadzić do stworzenia rzeczonoego systemu certyfikacji dla specjalistów stosujących testy w biznesie. Oznacza to, że obostrzenia w dostępie do testów psychologicznych dla osób pracujących na stanowiskach, gdzie stosowanie tego typu narzędzi wydaje się uzasadnione (np. konsultanci HR, headhunterzy, coachowie, trenerzy), będą uchylone – oczywiście dopiero po odbyciu odpowiedniego szkolenia i zweryfikowaniu nabytych kompetencji oraz w zgodzie z krajowymi wytycznymi, które dotyczą dokumentów dostępu wymaganych przez sprzedawców narzędzi psychologicznych na podstawie porozumienia zawartego z wydawcami przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

## Zastosowanie internetu w badaniach – korzyści i zagrożenia

Joanna Stańczak  
Pracownia Testów Psychologicznych  
Polskiego Towarzystwa Psychologicznego

Internet jest jednym z najprężniej rozwijających się mediów służących do zdobywania informacji i nawiązywania kontaktów. Coraz częściej używany jest także w celu poszukiwania, rekrutowania i selekcji pracowników. W wystąpieniu zostaną zaprezentowane zalety i możliwości wykorzystania tego medium do realizacji wspomnianych wyżej celów, ale główny nacisk będzie położony na ograniczenia stosowania internetu w badaniach prowadzonych metodą on-line. Ograniczenia te, wynikające ze standardów formułowanych przez różne międzynarodowe komisje, nie wykluczają stosowania internetu, lecz nakładają obowiązki względem osób z niego korzystających, mające na celu zarówno podniesienie jakości prowadzonych badań, jak i zachowanie należytej dbałości w zakresie ochrony używanych narzędzi oraz uzyskiwanych wyników i danych o osobach poddawanych badaniu.

Korzyści płynące z zastosowania internetu w procesie rekrutacji i selekcji można zauważyć już na etapie poszukiwania kandydatów do pracy. Internet daje bowiem możliwość szybkiego dotarcia do wielu potencjalnych kandydatów poprzez, np. ogłoszenia umieszczane na dedykowanych stronach www i portalach internetowych zajmujących się zbieraniem ofert pracy. Zastosowanie internetu pozwala także na bardziej atrakcyjną prezentację firmy dzięki wykorzystaniu grafiki komputerowej i technik multimedialnych jako metod wspierających jej reklamę.

Jednak do podstawowych korzyści, przekładających się zarówno na efekt końcowy, czyli zatrudnienie *versus* odrzucenie kandydata, jak i na zmniejszenie kosztów poniesionych w procesie rekrutacji, należy zaliczyć:

- możliwość prowadzenia badań w zasadzie nieograniczonej liczby osób w tym samym czasie oraz na odległość (w różnych miejscach kraju oraz świata),
- natychmiastowe uzyskiwanie wyników i automatyczne generowanie raportów z badań uwzględniających także dopasowanie profilu kandydata do wymagań stanowiska,
- możliwość tworzenia baz danych kandydatów na jednym centralnym serwerze firmy.

Jednakże bezrefleksyjne stosowanie internetu w badaniach rekrutacyjnych w konsekwencji może przynieść więcej strat niż korzyści. Dlatego standardy stosowania testów, tworzone i modyfikowane przez międzynarodowe zespoły ekspertów powołane przy takich organizacjach, jak Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne (APA), Międzynarodowa Komisja do Spraw Testów (ITC) czy Europejska Federacja Towarzystw Psychologicznych (EFPA) nakładają wiele obowiązków, które powinny zostać spełnione przy prowadzeniu badań metodą on-line. Wśród podstawowych należy wymienić:

- sugestię prowadzenia badań w systemie kontrolowanym,
- wykorzystywanie testów, których własności psychometryczne zostały potwierdzone w badaniach prowadzonych z użyciem internetu,
- ochronę narzędzi,
- ochronę danych osobowych.

## **Efektywność stosowania testów w biznesie**

dr Victor Wekselberg  
Dyrektor Działu Doradztwa Organizacyjnego  
w Instytucie Rozwoju Biznesu

Efektywność stosowania testów w biznesie najłatwiej jest mierzyć podczas selekcji. Od około 30. lat psychologowie organizacji badają tę efektywność (*utility analysis*). Takie analizy są jednak możliwe tylko wtedy, gdy zmierzono, jak dobrze dany test przewiduje efektywność pracy na danym stanowisku (tzw. trafność prognostyczna). Istnieją różne procedury obliczania efektywności finansowej testów selekcyjnych, ale wymagają one zastosowania:

- metody pomiaru produktywności danego stanowiska,
- sposobu przypisywania wartości pieniężnej do danego stanowiska,
- rozkładu wydajności wśród osób na danym stanowisku,
- wartości pieniężnej jednego odchylenia standardowego w produktywności na danym stanowisku,
- metody pomiaru wpływu zastosowania danego testu na produktywność na stanowisku.

Badania prowadzone poza Polską pokazują, że istnieją duże różnice w efektywności finansowej stosowania testów mierzących zdolności intelektualne w porównaniu z testami osobowości. Różnice te wynikają ze znacznie większej skuteczności predyktywnej tych pierwszych.

W wystąpieniu zostaną pokazane przykładowe wielkości wskaźników trafności predyktywnej. Powstaje pytanie, czy wynika to z faktycznego wpływu tych dwóch charakterystyk psychologicznych na efektywność na różnych stanowiskach, czy z jakości samych testów. Wiele wskazuje na to, że za ten stan rzeczy jest odpowiedzialny aktualny stan teorii osobowości i w konsekwencji – jakość testów osobowości, a nie stosunkowo mały wpływ osobowości na wyniki w pracy. Pokazane zostaną przykładowe wyniki badania trafności predyktywnej dla testu osobowości.