

Milena Gojny

## Testy psychologiczne stosowane w ocenianiu pracowników. Szkic obrazu zmian

Badania nad testami psychologicznymi prowadzone są od wielu lat. Jak pokazuje historia, rozwój narzędzi diagnostycznych z jednej strony spleciony jest z rozwojem wiedzy teoretycznej, zaś z drugiej odzwierciedla zmiany potrzeb społecznych i zarządzania w obszarze informacji o człowieku, ewentualnych przyczynach jego zachowań i możliwościach. Artykuł koncentruje się na uchwyceniu obrazu zmian w rozwoju wiedzy o testach psychologicznych, wykorzystywanych przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Opracowanie może być traktowane jedynie jako wprowadzenie do tematu i zbiór podstawowych zagadnień. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarysu linii rozwoju teorii i praktyki związanej z testami osobowości używanymi w organizacjach. Tłem analizy są zmiany, jakie zachodziły w wiedzy o osobowości. Tekst skoncentrowano na wybranych z literatury przedmiotu kwestiach.

**Słowa kluczowe:** testy psychologiczne (*psychological tests*), model Wielkiej Piątki (*the Big Five personality model*), osobowość (*personality*), psychometria (*psychometry*), teorie osobowości (*personality theories*), wymiary osobowości (*dimensions of personality*), ocena (*assessment*), selekcja (*selection*)

### Wstęp

Znaczenie dopasowania osobowości pracowników do kultury firmy oraz profilu pracy stanowi – zdaniem wielu praktyków i teoretyków zarządzania – kluczowy czynnik sukcesu organizacji (Butler, Waldroop, 2004; Lounsbury i wsp., 2008; Westerman, Cyr, 2004; Wilson, 2011; Camgoz i wsp., 2011). We współczesnym świecie testy psychologiczne są coraz bardziej popularne w wielu dziedzinach. Również w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywają istotną rolę, podnosząc precyzję w odnajdywaniu pracowników o poszukiwanym profilu osobowościowym (Jeanerret, Silzer, 2011; Scroggins i wsp., 2008a; Carless, 2009; Ehrhart, 2006). Pojęcie „testy psychologiczne” dotyczy szerokiego zakresu, obejmuje testy mierzące za-

również cechy osobowości, jak i zdolności poznawcze (Ajila, Okafor, 2012; Carless, 2009). Testy osobowości są instrumentem mierzącym emocjonalne, motywacyjne, relacyjne cechy, a także postawy. Ten rodzaj testów odnosi się do temperamentu, usposobienia, preferencji, zainteresowań, skłonności do danych zachowań, nastawienia, sposobu myślenia o sobie, stylu wchodzenia w relacje z innymi oraz do psychologicznych symptomów i problemów psychicznych (Anastasi, Urbina, 1996, s. 348). Testy zdolności poznawczych mają za zadanie mierzyć umiejętności, potencjał do uczenia się specyficznych treści, operowania na danym typie materiału (Hooker, 1996, s. 700). Do tej kategorii zaliczamy m.in. testy mierzące inteligencję ogólną i specyficzne rodzaje inteligencji, m.in. lingwistyczną, kinestetyczną, matematyczno-logiczną czy muzyczną (Gardner, 1999). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarysu linii rozwoju teorii i praktyki testów osobowości używanych w organizacjach. Obraz opracowano na podstawie studiów wybranych pozycji literatury, przekrojowo przedstawiających kwestie historii testów. Na podstawie tych opracowań podjęto próbę zarysowania ważnych zdażeń, jakie mogą stanowić o charakterystyce rozwoju teorii i praktyki stosowania testów psychologicznych. Szczególną uwagę zwrócono na następujące kwestie: dostępność testów, cechy charakterystyczne testów, historia psychometrii, zmiany w podstawach teoretycznych testów. Treść wybranych do studiów prac oraz zaproponowane dalej ujęcie nie wyczerpują tematu, ale pozwalają rzucić światło na zakres zachodzących zmian. Mogą również stanowić wstęp do szerszej dyskusji środowiskowej.

### Próba zarysu historii psychometrii

Poniższy szkic został sporządzony na podstawie analizy publikacji Scrogginsa i wsp., (2008) oraz Hoffmana (2008). Testy psychologiczne używane w organizacjach mają korzenie w nauce XIX wieku, wywodzą się z psychologii i zostały adaptowane do zarządzania. Za kolebkę tego zastosowania, w literaturze anglojęzycznej<sup>1</sup>, uważa się Stany Zjednoczone. Koniec XIX wieku zdominowały idee Zygmunta Freuda oraz rozumienie człowieka poprzez pryzmat nieświadomości i popędów; początek XX wieku, z kolei, przyniósł psychologię indywidualną Alfreda Adlera oraz studia nad osobowością Carla Gustava Junga. Na przełomie wieków sir Francis Galton wskazał na prawidłowości w ramach określić cech ludzkich, tworząc grupy wewnętrznie

1 Również prace Karola Adamieckiego oraz innych znanych Polaków w wielu miejscach nawiązują do koncepcji człowieka w organizacji. Niestety literatura, na której oparto ten szkic, nie odwołuje się do polskich prekursorów naukowej organizacji pracy. Temat czeka zatem na uzupełnienie światowej tradycji opisu historii zarządzania.

homogenne znaczeniowo. Choć prace te miały charakter głównie teoretyczny, wywarły duży wpływ na rozwój badań nad osobowością. Za jednego z prekursorów teorii osobowości można uznać natomiast Raymonda B. Cattella.

Również w tamtym okresie pojawił się pomysł sugerujący, że psychologów można nazywać „ludzkimi inżynierami”. Na tej podstawie psychometria zaczęła się dynamicznie rozwijać, a w efekcie i narzędzia testów psychologicznych. Aplikacja testów do zagadnień prawa i biznesu na początku XX wieku była skutecznie promowana przez takich psychologów, jak Hugo Munsterberg. Opierając się na tym dorobku psychologów, klasyk Frederic W. Taylor przeprowadził naukową analizę zachowań pracowniczych, opisał standardy działania i wykonywania pracy oraz selekcji pracowników fizycznych. Stworzony przez Taylora model zarządzania umożliwił pracodawcom wykorzystanie naukowych praw i reguł w odpowiedzi na problem sabotażu wśród robotników organizujących przestoje w pracy oraz przeformułowanie systemów motywacyjnych na bardziej skuteczne. Idee Taylora kontynuował Herrington Emerson, który założył jedną z pierwszych firm doradczych w dziedzinie zarządzania. W drugiej dekadzie XX wieku swoją pozycję umocniła dyscyplina psychologii stosowanej, a odrębny kierunek studiów w tym zakresie powstał w Carnegie Technical Institute. Taka instytucjonalizacja sprawia wdrażanie dorobku psychologii do praktyki zarządzania i nabiera dynamiki. Psychologia i zarządzanie, łącząc swój dorobek, tworzą zręby nowej jakości w zarządzaniu ludźmi. Wysiłki te współgrają również z początkami ruchu humanizacji pracy.

Czas wojenny przeniósł idee testów psychologicznych oraz zarządzania zasobami ludzkimi na grunt militarny. Grupa psychologów z Harvard University – Edward Thorndike, Louis Thurston, Robert Yerkes i John Otis – postulowała wykorzystanie psychologicznych technik w doborze żołnierzy ze względu na ich predyspozycje do adekwatnych zajęć. W okresie I wojny światowej zostało opracowanych ponad 100 różnych testów, które pozwalały na efektywniejszą selekcję, motywowanie oraz szkolenie żołnierzy armii amerykańskiej. Tak duże zapotrzebowanie na standaryzowane techniki oceny potencjału żołnierzy sprzyjało również ewaluacji narzędzi i tworzeniu nowych. W okresie międzywojennym testy opracowane i spopularyzowane przez wojsko zaczęły szeroko stosować firmy konsultingowe. Taki rozwój zastosowań dostarczył także wielu informacji na temat niedoskonałości testów. W konsekwencji praktycy biznesu wraz z psychologami z ośrodków akademickich wspólnie rozpoczęli prace nad poprawą metodologii narzędzi badania ludzkiej psychiki. Idea wykorzystania testów w organizacjach nie została zatem odrzucona przez praktykę, ale wręcz przeciwnie – przyniosła pozytywną współpracę między środowiskiem biznesu i uniwersytetów. Forum do wymiany myśli środowiskowej były m.in. takie czasopisma, jak „Journal of Applied Psychology” i „Psychological Corporation”.

Wówczas też można dostrzec symptomy pewnego pęknięcia pomiędzy psychologami a teoretykami zarządzania. Psycholodzy zaczęli akcentować znaczenie indywidualnych czynników w funkcjonowaniu człowieka w organizacji, teoretycy zarządzania, z kolei, przypisywali coraz większą wagę zmiennym kontekstualnym.

Kolejna wojna przyniosła następny wzrost zainteresowania osiągnięciami psychologii. USA wprowadziły programy rozwoju narzędzi psychometrycznych, które były prowadzone przez powoływane kolejne instytucje państwowe, m.in. Air Force Personnel and Training Research Centre czy Army Research Institute for the Behavioral Sciences. Zostały opracowane testy osobowości m.in. Wielowymiarowy Minnesocki Inwentarz Osobowości (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*, MMPI), który przez wiele lat zajmował czołową pozycję i był używany do przewidywania zachowań pracowników, ich efektywności czy zaangażowania w pracę. Zawierał ponad 500 pytań i różnorodne skale, między innymi skalę kłamstwa (Inwald, Brockwell, 1991). Firmy komercyjne zlecały psychologom opracowanie testów mierzących konkretne cechy. Tak powstał m.in. Inwentarz Osobowości Guilforda (*Guilford Martin Personality Inventories*). W połowie XX wieku niemal dwie trzecie dużych firm stosowało testy osobowości i zainteresowań w procesie selekcji. Jednak psychologowie zalecali ostrożność przy wyciąganiu wniosków na podstawie wyłącznie testów. Wskazywali na to, że niektóre mierniki mogą okazać się pomocne do przewidywania możliwych zachowań potencjalnego pracownika, jednak odradzali opieranie się jedynie na tym źródle danych. W konsekwencji w latach 70. popularna stała się m.in. ocena grafologiczna i na jej podstawie wyciąganie wniosków na temat osobowości. W tym też czasie zaczęło rosnąć grono przeciwników testów psychologicznych. Kolejna zmiana nastawienia nastąpiła pod koniec lat 80. i na początku 90. ubiegłego wieku. Rzetelnie przeprowadzone badania nad trafnością narzędzi do oceny osobowości i predyspozycji pracowników wskazywały jednoznacznie na bezużyteczność grafologii czy analizy zainteresowań do przewidywania przyszłych zachowań i wyników potencjalnych pracowników, a jednocześnie na wysoką trafność testów psychologicznych (Schmidt, Hunter, 1998). Badania nad osobowością nabrały nowego tempa. Ośrodki akademickie zjednoczyły się wokół stanowiska, według którego zdrową osobowość można określić za pomocą pięciu ogólnych wymiarów. Model Wielkiej Piątki, jak później został nazwany zbiór pięciu czynników (pojęcie to wprowadził Lewis Goldberg), zaczął cieszyć się coraz większą popularnością. Liczne badania potwierdziły założenia modelu i do obecnych czasów jest to jedna z najbardziej rozpowszechnionych i wykorzystywanych w psychologii i zarządzaniu taksonomii osobowości (Fazeli, 2012). Obecnie uznaje się, że najbardziej popularnym na świecie testem wywodzącym się z omawianego nurtu jest test NEO, stworzony przez Paula Costa i Roberta McCrae (Fazeli, 2012). Na jego podstawie

firmy tworzą również swoje wewnętrzne narzędzia do oceny pracowników, a sam test jest używany nie tylko w biznesie, ale również w doradztwie zawodowym, poradnictwie psychologicznym czy w służbach mundurowych (Scroggins i wsp., 2009; Young, Schinka, 2001). Należy również zwrócić uwagę, że np. w USA pomiary osobowości stosowane są już na poziomie przedszkolnym, w celu doboru współlokatorów w szkole średniej, w drodze do awansu, a nawet w wyborze życiowego partnera. Nie bez znaczenia dla popularyzacji testów jest zapewne to, że przynoszą one dość znaczące źródło przychodów konsultingu. Firmy zajmujące się testami psychologicznymi w USA odnotowują w 2004 roku 400 milionów dolarów przychodu. W USA w biznesie testy psychologiczne są używane w procesie rekrutacji i selekcji, awansowania oraz rozwoju zawodowego w jednej trzeciej firm (Daniel, 2005; Stabile, 2002). Menedżerowie zarządzający dużymi firmami doceniają możliwości, jakie testy dają im w doborze pracowników i budowaniu zespołów oraz wyraźnie dostrzegają wpływ tego na funkcjonowanie firmy i jej efektywność (Greco, 2009). Dobór pracowników o odpowiednich predyspozycjach osobowościowych ma również kluczowe znaczenie dla powodzenia i efektywności zespołów zadaniowych, dla których celem jest sprawna realizacja projektu (Lichtarski, 2007). Zespoły o wysokiej efektywności są zespołami, w których członkowie są dobrani między innymi pod względem wzajemnego dopasowania osobowości (Kozusznik, 2005). Zespołowość zaś to współczesny kierunek rozwoju systemów zarządzania.

Wydaje się, że na podstawie powyższego można stwierdzić, iż popularność stosowania testów w zarządzaniu zasobami ludzkimi narasta. Jednocześnie proces ten wylania zagadnienia, które nie muszą być pozytywnie oceniane; szczególną uwagę należy poświęcić problematyce etyki zawodowej.

### **Pomiędzy etyką profesjonalistów i dążeniem do popularyzacji testów**

Praktycy, zarówno menadżerowie, jak i psychologowie, a także badacze zwracają uwagę na zagrożenia wynikające z nieumiejętnego posługiwania się narzędziami oceny psychologicznej w firmach, z braku kompetencji osób dokonujących diagnozy psychologicznej pracowników (Jeanneret, Silzer, 2011; Hazucha i wsp., 2011; Greco, 2009, Stedman i wsp., 2001). Raport American Psychological Association<sup>2</sup> wskazuje, że mimo wielkich wysiłków, aby testy były używane wyłącznie przez przygotowany do tego personel, większość problemów związanych z posługiwaniem się testami wynika z niekompetencji osób, które znajdują dostęp do testów, mimo iż

2 Report of the Task Force on Test User Qualifications Practice and Science Directorates. (2000) American Psychological Association. Źródło: [www.apa.org](http://www.apa.org).

nie spełniają wymagań. Rosnąca popularność testów psychologicznych w biznesie oraz duże zyski z ich sprzedaży zwróciły z biegiem lat uwagę na standardy związane z posługiwaniem się tym instrumentem. Próby ich tworzenia dotyczą między innymi koncesjonowania dostępu do testów i przydzielania uprawnień do ich przeprowadzania. W większości krajów dostępność testów jest regulowana przez krajowe towarzystwa naukowe. Przykładem w tym zakresie jest aktywność Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego (British Psychological Society, BPS), które wydaje certyfikaty uprawniające do prowadzenia oceny psychologicznej pracowników związanej z wykonywaniem zawodu (asesora). Aby uzyskać certyfikat, trzeba spełnić określone kryteria, m.in. zdać egzamin. Certyfikat jest ważny 5 lat, po tym okresie wymagane jest jego odnawianie. Na stronie internetowej BPS znaleźć można aktualną listę uprawnionych psychologów-asesorów, co pozwala menedżerom na weryfikację uprawnień specjalisty, któremu powierzają ocenę pracowników lub rekrutację<sup>3</sup>. W USA standardy dotyczące testów ustanawia Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne (American Psychological Association, APA). Umocowaniem dla tego typu koncesjonowania są przepisy stanowe, opisujące warunki konieczne do uzyskania prawa do wykonywania testów, czyli m.in.: ukończenie studiów psychologicznych akredytowanych przez APA, odbycie stażu oraz zdanie egzaminu przed stanową radą psychologiczną. Spełnienie tych wymogów pozwala zdobyć licencję i uprawnia do wykonywania zawodu na terenie danego stanu. Oba wymienione towarzystwa dopuszczają możliwość posługiwania się testami przez osoby nie posiadające powyższych kwalifikacji, różnicując testy ze względu na wymagany poziom kompetencji osoby je stosującej. Poziom A obejmuje np. testy zawodowych osiągnięć, czyli testy, które nie wymagają wiedzy wykraczającej poza instrukcję zamieszczoną w podręczniku, mogą być używane przez pracowników administracyjnych nie będących psychologami. Poziom B związany jest z testami wymagającymi specjalistycznej wiedzy z zakresu psychometrii, statystyki czy metodologii badań, różnic indywidualnych, psychologii organizacji. Testy w ramach tej kategorii to głównie testy zainteresowań czy zdolności używane w szkolnictwie, przez instytucje państwowe i biznes. Poziom C dotyczy kategorii, która wymaga licencji. Testy należące do tej grupy to testy przeprowadzane indywidualnie, testy inteligencji, osobowości oraz metody projekcyjne.

Kryteria kwalifikacji do danej grupy testów to: (a) rola użytkownika (czy wykonawcza, czy również interpretacyjna), (b) wymagania organizacyjne, (c) rodzaj testu, oraz (d) cel badania. Mimo tego, że ten podział testów oficjalnie został zarzucony w 1974 roku, to jednak przeprowadzane badania wskazują na to, iż twórcy i wy-

3 Źródło: <http://www.psychtesting.org.uk> (dostęp dnia 30.07.2013).

dawcy testów posługują się nim do dzisiaj, określając na jego podstawie wymogi dotyczące używania opracowywanych testów (Report... 2000).

Aktualnie ponadnarodowym organem działającym na rzecz standardów stosowania testów jest International Test Commission (ITC), zrzeszające stowarzyszenia psychologiczne, wydawców testów oraz komisje ds. testów z większości państw europejskich, północnej i południowej Ameryki, Afryki, a także Bliskiego i Środkowego Wschodu. Założona w 1972 roku instytucja zajmuje się badaniami, rozwojem, ewaluacją testów, ustalaniem metodologii i regul tworzenia testów, a także etycznym wymiarem tej dyscypliny. ITC pomaga również w adaptacji kulturowej testów i w podnoszeniu jakości testów na etapie ich budowania.

Procesy prób instytucjonalizacji tworzenia i stosowania testów są również widoczne w Polsce. W naszym kraju stosowanie testów reguluje ustawa o zawodzie psychologa, która określa zasady i warunki wykonywania zawodu psychologa. W szczególności warto zwrócić uwagę na zapisy artykuły 4, 14, 12, w których wskazano przedmiot usług psychologicznych, podmioty je świadczące, warunki świadczenia usług. Bezpośrednio do testów odnosi się art. 19, który daje prawo komisji ekspertów do ustalenia i aktualizacji listy metod i narzędzi psychologicznych zastrzeżonych wyłącznie do stosowania przez psychologów (ustawa z dnia 8 czerwca 2001 r...). W kraju tworzeniem i kolportażem testów (również do obcokrajowych stowarzyszeń) zajmuje się Polskie Towarzystwo Psychologiczne (PTP). W ramach PTP istnieje Pracownia Testów Psychologicznych, którą można uważać za głównego wydawcę testów psychologicznych w Polsce. Pracownia ma w swojej ofercie 117 testów oraz 23 626 pozycji książkowych<sup>4</sup>. Celem jej działalności jest również „szerzenie etycznych i profesjonalnych standardów diagnozy opartej na narzędziach psychometrycznych”<sup>5</sup>.

Opisane powyżej próby regulacji zastosowań testów do oceny kandydatów i pracowników wydają się być wyrazem środowiskowej odpowiedzialności za skutki wykorzystywania wyrafinowanych narzędzi współczesnej psychologii. W różnych krajach przyjmują one różną formę. Jednak wiele wskazuje na to, że w praktyce wszelkie podziały i koncesje natrafiają na pewną niewiedzę użytkowników biznesowych, którzy nie żądają od oferentów odpowiednich uprawnień, a jedynie patrzą na ocenianą przez nich przydatność otrzymywanych informacji. Osobną kwestią jest ochrona praw autorskich w krajach, które nie mają zwyczaju ich przestrzegania. Dlatego też można przypuszczać, że w przyszłości wykorzystanie testów w ocenianiu pracowników będzie wynikiem ścierania się sił popularyzatorskich,

4 Dane ze strony [www.practest.com](http://www.practest.com) (dostęp dnia 03.08.2013).

5 Źródło: [www.practest.com.pl](http://www.practest.com.pl) (dostęp dnia 03.08.2013).

dążenia firm konsultingowych do podwyższania swoich przychodów i sił dążących do profesjonalizacji, która daje gwarancje poprawności wykonania i interpretacji wyników.

### Rozwój teorii osobowości – teoretycznego fundamentu konstrukcji testów

Rozwój narzędzi psychometrycznych jest efektem ewolucji myśli nt. osobowości oraz psychologii jako dyscypliny naukowej. W toku ewolucji teorii osobowości prezentowanych w literaturze wyłoniły się cztery główne nurty: społeczne uczenie się, teoria cech, psychodynamiczny i poznawczy. W procesie ich rozwoju perspektywy tych podejść częściowo zachodziły na siebie, wpływały wzajemnie na swój rozwój, częściowo wynikały jedno z drugiego. Dzisiaj można jednak dostrzec wyraźne granice między nimi w rozumieniu człowieka i osobowości. Pierwsze podejście kładzie nacisk na interakcje społeczne, traktowane jako główne narzędzie kształtowania się osobowości, i na znaczenie czynników środowiskowych. Drugie przedstawia osobowość, jako zbiór cech i wymiarów, które różnicują jednostki i kształtują predyspozycje do reagowania w określony sposób. Podejście psychodynamiczne proponuje rozumieć osobowość jako dynamiczną strukturę, podzieloną na obszar świadomości i nieświadomości oraz kształtowaną przez przeszłe doświadczenia. Podejście konkurencyjne koncentruje się na konstrukcie „JA” jako wiedzy o sobie i schematach poznawczych odpowiedzialnych za tendencje behawioralne (Rickman, 1987; Taylor, 2009). Podejście psychodynamiczne jest szczególnie użyteczne w terapii zaburzeń osobowości i psychologii klinicznej; poznawcze w oddziaływaniach rozwojowych, takich jak *coaching*. Psychologia biznesu i psychometria przyjmują, z kolei, perspektywę osobowości jako zbioru cech (Scroggins i wsp., 2008).

Testy używane w organizacjach wywodzą się z różnych teorii. Poniżej podjęto próbę przedstawienia zarysu związku pomiędzy danym podejściem a stosowanymi testami pomiarowymi. Początek dała teoria cech Gordona Allporta, który wprowadził do psychologii nowy sposób postrzegania osobowości jako zbioru cech. Na pracach Allporta wyrosły kolejne dwie teorie, czynnikowa teoria Cattella oraz koncepcja superczynników Eysencka. Te trzy teorie często są przedstawiane jako jedne z najbardziej istotnych dla psychologii osobowości (Hall, Lindzey, 2001; Strelau, 2000). Tabela 1 przedstawia te koncepcje i wywodzące się z nich narzędzia do diagnostyki osobowości.



**Tabela 1.** Teorie osobowości w ramach podejścia czynnikowego. Etap I  
– teorie klasyczne

Twórca/twórcy	Gordon Allport	Raymond Cattell	Hans Eysenck
Teoria	Klasyczna koncepcja cech	Teoria czynnikowa	PEN
Lata powstania	1937–1961	1943–1970	1947–1975
Definicja osobowości	Realna organizacja psychofizyczna złożona z cech, czyli predyspozycji do reagowania w określony sposób	Konstrukt psychofizyczny, pozwalający przewidzieć zachowanie człowieka, struktura cech	Temperament i inteligencja
Wymiary osobowości	Cechy: – nomotetyczne – wspólne dla wszystkich ludzi – idiograficzne – specyficzne dla jednostki Podział cech: – dominujące, – centralne, – wtórne	Cechy powierzchniowe i źródłowe dzielą się na: – zdolnościowe – temperamentalne – dynamiczne	Ekstrawersja – introwersja Neurotyczność – zrównoważenie emocjonalne Psychotyczność Tzw. Superczynnik
Testy opracowane przez twórcę teorii	Allport rozwijał swoją koncepcję teoretyczną, nie prowadził badań nad narzędziem psychometrycznym	Kwestionariusz osobowości 16PF	EPQ-R
Główne publikacja	Personality: A psychological interpretation (1937)	The scientific analysis of personality. London, Penguin. Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF). Champaign IL: Institute for Personality and Ability Testing (1965)	Dimensions of personality (1947). Personality and individual differences: A natural science approach. With M. W. Eysenck (1985)
Podłoże teoretyczne/metodologia badań	Badania leksykalne	Badania leksykalne	Biologiczne- badania nad dziedzicznością cech/testy laboratoryjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fazeli, 2012; Hall, Lindzey, 2001; Strelau, tom II, 2000

Na fundamentach stworzonych przez teorie cech zaczęły się rozwijać koncepcje zawężające listę wymiarów osobowości do pięciu. Te pięć czynników Lewis Goldberg w 1981 roku nazwał Wielką Piątką, i to pojęcie funkcjonuje do dzisiaj. W ra-

mach modelu Wielkiej Piątki powstało wiele testów, a sam zbiór cech zaliczanych do konstruktów zmieniał się w zależności od autora i wyników badań, co przedstawia tabela 2. Dzisiaj przyjmuje się, że są to: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość oraz sumienność<sup>6</sup>. Wprawdzie o tych pięciu wymiarach pisał już Thurstone w 1930 r., jednak porzucił prace w tym kierunku i promowanie tej idei. Raymond Cattell był kolejnym badaczem wskazującym na te właśnie wymiary osobowości (oraz na siedem innych) jako na kluczowe dla poznania człowieka (Scroggins i wsp., 2009). Wielu badaczy podkreślało złożoność każdego z wymiarów, w każdym z nich można wyróżnić kilkadziesiąt składowych (Hogan i wsp., 1996). Na przykład na ekstrawersję składają się takie cechy, jak: asertywność, aktywność itp., a na ugodowość – grzeczność, zaufanie oraz wewnętrzne ciepło. Z kolei neurotyzm przejawia się: nerwowością, niestabilnością emocjonalną, chwiejnością nastroju czy dużą wrażliwością na negatywne bodźce.

W niniejszym opracowaniu ujęte zostały jedynie najbardziej popularne koncepcje w podejściu czynnikowym, które wniosły wyraźny wkład w rozwój psychometrii (tab. 2).

**Tabela 2.** Teorie osobowości w ramach podejścia czynnikowego Etap II.  
PMO – Pięciczynnikowy Model Osobowości, FFM – Five Factor Model.  
1949–1990

Twórca/ twórcy	Lata powsta- nia	Definicja osobowości	Wymiary osobowości	Testy opar- cowane przez twórcę teorii	Metodologia badań
1. Donald Fiske	1949	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Adaptowalność społeczna, Konformizm, wola osią- gnięć, kontrola emocjonalna, poszukujący intelekt	-	Leksykalne
2. Ernest Tabi, Raymond Christal	Lata 50. XX w	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Surgencja, ugodowość, niezawodnie, stałość emocio- nalna, kultura	-	Leksykalne

6 Czynniki zostały dokładnie opisane w: Rogozińska-Pawelczyk, 2013, s. 95–106.

Twórca/ twórcy	Lata powsta- nia	Definicja osobowości	Wymiary osobowości	Testy opra- cowane przez twórcę teorii	Metodologia badań
3. Warren Norman	1963	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Surgencja, ugodowość, sumienność, stałość emocjo- nalna, kultura	-	Leksykalne
4. Lewis Goldberg	1981	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Surgencja, ugodowość, sumienność, stałość emocjo- nalna, intelekt	-	Leksykalne
5. Paul Costa, Robert McCrae	1985	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność	NEO-PI (1985), NEO- FFI (1989) NEO-PI-R (1992)	Badania meto- dą samoopisu i szacowa- nia, badania podłużne, genetyczne
6. Marvin Zuckerman	1992	Zbiór cech, struktura czyn- ników	Towarzyskość, aktywność, neurotyczność, agresywność, psychotyczność	ZKPQ	Analiza czynni- kowa wyników testów EAS, EPQ, SSS

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fazeli, 2012; Hall, Lindzey, 2001; Strelau, tom II, 2000

Testy badające osobowość wywodzą się z podejścia czynnikowego, jednak wiele współczesnych testów (nie ujętych w niniejszym opracowaniu, takie jak MBTI czy DISC) w swym opisie odwołuje się do teorii Carla Junga, którego dorobek może być powiązany z nurtem psychodynamicznym. Jung zajmował się teorią psychoanalizy i rozwijał własne metody terapii. W obszarze osobowości szczególną uwagę poświęcił procesom, zwłaszcza ukrytym, zachodzącym w obrębie i pomiędzy elementami jej struktury. Koncepcja osobowości ma charakter retrospektywny, filogenetyczny; osobowość jest kształtowana przez doświadczenie nie tylko danego człowieka, ale również przez historię jego przodków. Budowa osobowości, według Junga, jest złożona z kilku współdziałających ze sobą struktur (np. ego, nieświadomość zbiorowa, cień np.), w centrum znajduje się scalająca je „jaźń”, która zapewnia osobowości jedność i równowagę. Jung wyróżnia dwie zasadnicze postawy osobowości, ekstrawersję i introwersję, obie występują u każdego człowieka, jednak przeważnie jedna z nich jest dominująca. Wprowadzenie tego rozróżnienia w 1921 roku jest elementem teorii, do którego odnoszą się teorie czynnikowe, z kolei funkcje psycholo-

giczne osobowości, które Jung przedstawił w 1931 roku, znajdują swoje odzwierciedlenie we współczesnych typologiach. Te funkcje psychologiczne to: myślenie, uczucie, doznanie (percepcja) i intuicja. Nasilenie tych funkcji różnicuje ludzi. Są one w różnym stopniu rozwinięte u każdego człowieka i określają sposób funkcjonowania (Hall, Lindzey, 2001).

Powyższy przegląd fundamentów teoretycznych konstrukcji testów zwraca uwagę na pewne podobieństwa i różnice w podejściach. Każdy z użytkowników może mieć własne preferencje. O ile kwestie podstaw teoretycznych dotyczą wyborów raczej subiektywnych, o tyle najmniej jedno zagadnienie ma kluczowe znaczenie dla współczesnego użytkownika i twórcy testów. Jest nim standaryzacja.

### Wyzwanie tworzenia standardów własności testów psychologicznych

W obliczu wielu możliwości istotne staje się określenie cech i standardów, jakie test powinien spełniać, aby stanowić narzędzie do oceny psychologicznej i źródło rzetelnej wiedzy o człowieku. Współcześnie przyjęto, że test musi spełniać minimum kryterium wystandaryzowania oraz kryterium dotyczące własności psychometrycznych. Wystandaryzowanie i zobiektywizowanie testu oznaczają, że posiada on względnie niezmienną formę i reguły jego używania. Format testu wymaga ujednoliconego zestawu pozycji, prezentowanych badanemu w ściśle określonej kolejności, określenia ilości czasu na badanie, ustalonej i niezmiennej instrukcji dla osoby badanej (Zalewska, 2009). Klucz, według którego punktowane są odpowiedzi, jest tak skonstruowany, żeby przy pomocy instrukcji każdy psycholog mógł bez wątpliwości ocenić odpowiedzi, a następnie surowy wynik przekształcić na wynik ostateczny. Zgodnie z normami uwzględniającymi płeć i wiek. Normy, klucz oraz instrukcja, a także informacje na temat parametrów testów (rzetelności, trafności *etc.*) powinny znajdować się w podręczniku dołączonym do testu. Podstawowe własności psychometryczne wiążą się z zagadnieniem rzetelności i trafności. Rzetelność to skala dokładności pomiaru dokonywanego za pomocą testu, stopień, w jakim wyniki można przypisać różnicom indywidualnym, a nie czynnikom zewnętrznym (np. błędy badacza) (Strelau, tom I, 2000). Uzyskiwanie takiego samego wyniku w powtarzających się po sobie badaniach danym testem może być jednym ze źródeł pozwalających zweryfikować jego rzetelność. Istnieją różne inne metody weryfikacji rzetelności testu, takie jak porównanie dwóch równoległych testów, fragmentów tego samego testu, analiza właściwości pozycji testowych *etc.* (Brzeziński, 1997; Bryman, Bell, 2003). Trafność, z kolei, dotyczy treści testu i mówi, na ile test mierzy to, co założono przy jego konstrukcji. Trafność określa poprawność wniosków wyciąganych na podstawie wyników testu. Można wyróżnić kilka sposobów ustalania

trafności, mierzących między innymi trafność diagnostyczną, prognostyczną, teoretyczną, treściową (Bryman, Bell, 2003; Brzeziński, 1997)

Ważnym współcześnie akcentowanym kryterium testów jest stopień ich adaptacji kulturowej i lingwistycznej. Kultura i normy obyczajowe narzucają określony kontekst testom, który musi być brany pod uwagę przy jego adaptacji w innym kręgu kulturowym. Podobnie różnice w języku, w rozumieniu słów, mogą obniżyć trafność narzędzia, gdy jest ono bezpośrednio tłumaczone bez uwzględnienia różnicowości w znaczeniu tych samych pojęć w różnych językach (Zalewska, 2009). Ten wątek adaptacji, wydaje się, że będzie coraz silniej wpływał na rozwój wiedzy o testach i ich konstrukcję oraz możliwość praktycznego stosowania. Z jednej bowiem strony kultura ponadnarodowych firm (np. idąca za tym amerykańizacja zachowań) powoduje upodobnianie się do siebie wymagań stawianych przed pracownikami w różnych krajach, ale z drugiej to właśnie wycucie różnic kulturowych (w tym języka) daje szansę na sukces biznesowy. Przed środowiskiem twórców testów pojawia się już od czasów globalizacji wyzwanie pogodzenia tych obu uwarunkowań.

## Zakończenie

Jak wynika z powyższej próby prezentacji zagadnień, znaczenie testów osobowości w procesach oceniania pracowników nie będzie, co najmniej, malało. Niektórzy wręcz twierdzą, że organizacje coraz chętniej po nie sięgają w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (Bartram, 2004; Carless, 2009; Hoffman, 2008). Dla dalszej popularyzacji ma znaczenie także rynek usług konsultingowych zajmujących się testowaniem, wzrost liczby psychologów, wysoka zyskowność usług związanych z testowaniem, a także potwierdzona badaniami duża wartość predykcyjna testów, większa niż wielu innych narzędzi używanych do oceny pracowników, a niejednokrotnie o wiele droższych, takich jak na przykład *Assessment Center* (Thornton i wsp., 2000; Schmidt, Hunter, 1998). O ile testy sprawdzające specyficzne predyspozycje są użyteczne dla wąskiej grupy zawodów, o tyle testy osobowości dostarczają informacji ważnych dla niemal każdej branży, czy każdego pracodawcy (Bertram, 2004). Informacje uzyskane na podstawie testów pozwalają poznać te cechy drugiego człowieka, które nie sposób rozpoznać w pierwszym kontakcie i aby je sprostrzec w relacji, potrzeba niejednokrotnie wiele czasu (Carless, 2009). Praktycy i badacze wysoko oceniający przydatność testów, nie są jednak zupełnie bezkrytyczni. Nie zaleca się polegania na wynikach testów, jako na jedynym źródle informacji (Greco, 2009; Kuncel, Borneman, 2007; Schmidt, Hunter, 1998). Uznaje się także, że dla stosujących testy psychologiczne istotne powinno być zachowanie standardów oraz procedur na etapie ich tworzenia i używania. Ben Dattner, prezes Dattner Consul-

ting, firmy operującej testami osobowości, przestrzega przez takimi negatywnymi zjawiskami, jak krzywdzące etykietowanie ludzi ze względu na wyniki w testach oraz pობлаżanie wadom, nad którymi pracownik mógłby pracować w celu ich eliminacji czy zmiany niepożądanego zachowania (Daniel, 2005). W literaturze przedmiotu podnoszone są też dylematy związane z zagrożeniem przekraczania granic prywatności w przypadkach wymuszania na pracownikach udziału w testach (Stabile, 2002) czy dyskryminacji ze względu na wyniki (Jaenneret, 2011). Aby uniknąć powyższych pułapek, konieczne staje się przestrzeganie najwyższych zasad etycznych związanych z tworzeniem i posługiwaniem się testami psychologicznymi w organizacjach. Konieczne jest także zwrócenie szczególnej uwagi na profesjonalizację i stosowanie surowych zasad etycznych w trakcie wykorzystania testów. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi, kupując usługi związane z testowaniem pracowników, powinni szczególną uwagę zwrócić na te dwie kwestie. Doświadczenia zebrane w trakcie rozwoju wiedzy i praktyki związanej z testami osobowości wykorzystywanymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wydają się skłaniać do wniosku:

- testy coraz bardziej mogą pomagać w otrzymaniu wiarygodnej, trafnej, rzetelnej oceny pracownika, a po okresie kwestionowania zasadności ich stosowania, wspólnie traktuje się je jako użyteczne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi;

- testowanie to usługa: intratna, specjalistyczna, ale co najważniejsze, uważana za potrzebną dla ocen personalnych, co zachęca do jej świadczenia;

- popularność testów i waga ocen formułowanych na podstawie testów zmuszają środowiska psychologów, jak i instytucje państwowe, do szczególnej ochrony jakości w świadczeniu tych usług;

- rozwój praktyki stosowania testów współgra z rozwojem teorii; zatem jest to jedno ze szczególnych pól zarządzania zasobami ludzkimi, na którym nie dochodzi do rozdźwięku między teorią i praktyką;

- informacje uzyskiwane na podstawie testów nie powinny być jedyną podstawą decyzji personalnych;

- lekceważenie przez usługodawców i usługobiorców zasad etycznych wykonywania testów przynosi znaczące szkody w systemie społecznym organizacji.

Jednocześnie opisana powyżej linia rozwoju wymaga dalszych studiów. Uzupełnienia wydają się wymagać kwestie: polskiej historii teorii i praktyki testowania osobowości; rozwoju metod aplikacji testów do lokalnych uwarunkowań, zmian zwyczajów w praktyce stosowania testów oraz analiza przypadków zmian w treści i formie świadczenia konkretnych usług, instytucjonalizacji i jej wpływu na rozwój teorii i praktyki, związków pomiędzy rozwojem nauk typu statystyka, ekonometria, matematyka, zarządzanie z teorią psychometrii oraz jeszcze wiele innych zagadnień, które odwzorowywałyby dynamikę rozwoju wiedzy o testach i praktyki testowania.

---

## Literatura

- Ajila C.O., Okafor L. (2012), Employment testing and human resource management, *IFE Psychologia*, vol. 20 (2), s. 91–98.
- Anastasi A., Urbina S. (1996), *Psychological testing*, Pearson.
- Bartram D. (2004), Assessment in organizations, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53 (2), s. 237–259.
- Bryman A., Bell E. (2003), *Business research methods*, Oxford, Oxford University Press.
- Brzeziński J. (1997), *Metodologia badań psychologicznych*, wyd. II, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Butler T., Waldroop J. (2004), Understanding „people” People, *Harvard Business Review*, nr 6, s. 78–86.
- Carless S.A. (2009), Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20 (12), s. 2517–2532.
- Camgoz S.M., Karan M.B., Ergeneli A. (2011), Relationship between the Big Five personality and the financial performance of fund managers, *Current Topics in Management*, nr 15, s. 137–152.
- Daniel L. (2005), Staffing management: use personality tests legally and effectively, *Staffing Management Magazine*, SHMR 1 (1).
- Ehrhart K.H. (2006), Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person–job fit. *Journal of Business and Psychology*, vol. 21 (2), s. 193–226.
- Fazeli S.H. (2012), The exploring nature of the assessment instrument of Five Factors of personality traits in the current studies of personality, *Asian Social Science*, vol. 8 (2), s. 264–275.
- Gardner H. (1999), *Frames of mind*, New York, Basic Books.
- Greco S. (2009), He can close, but how is his interpersonal sensitivity? *Inc.*, vol. 31 (2), s. 96–98
- Hall S.C., Lindzey G. (2001), *Teorie osobowości*, Warszawa, PWN.
- Hazucha J.F., Ramesh A., Goff M., Crandell S., Gerstner C., Sloan E., Bank J., Van Katwyk P. (2011), Individual psychological assessment: the poster child of blended science and practice, *Industrial and Organizational Psychology*, nr 4, s. 297–301
- Hoffman E. (2008), *Psychological testing at work: how to use, interpret and get the most out of the newest tests in personality, learning style, aptitudes, interests and more!* US, McGraw-Hill Inc.
- Hogan R., Hogan J., Roberts B.W. (1996), Personality measurement and employment decisions: *Questions and answers*, *American Psychologist*, vol. 51 (5), s. 469–477.

- Hooker W.D. (1996), Psychological testing in the workplace, *Occupational Medicine*, nr 11.
- Inwald R.E., Brockwell A.L. (1991), Predicting the performance of government security personnel with the IPI and MMPI, *Journal of Personality Assessment*, vol. 56 (3), s. 522–535.
- Jeanneret R., Silzer R. (2011), Individual psychological assessment: a core competency for industrial–organizational psychology, *Industrial and Organizational Psychology*, nr 4, 342–351.
- Kozusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Kuncel N.R., Borneman M.J. (2007), Toward a new method of detecting deliberately faked personality tests: the use of idiosyncratic item responses, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15 (2), s. 220–231.
- Lichtarski J.M. (2007), Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6, s. 25–40.
- Lounsbury J.W., Steel R.P., Gibson L.W., Drost A.W. (2008), Personality traits and career satisfaction of human resource Professional, *Human Resource Development International*, vol. 11 (4), s. 351–366.
- Rickman D.L. (1987), *Toward an understanding of personality: an overview of four approaches in personality psychology*, Raport, ERIC.
- Report of the task force on test user qualifications practice and science directorates (2000), *American Psychological Association*. Dostęp 12.07.2013. Źródło: <http://www.apa.org>.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2013), Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, vol. 124 (2), s. 262–274.
- Scroggins W.A., Thomas S.L., Morris J.A. (2008), Psychological testing in personnel selection, part I: a century of psychological testing, *Public Personnel Management*, vol. 37 (1), s. 99–109.
- Scroggins W.A., Thomas S.L., Morris J.A. (2008a), Psychological testing in personnel selection, part II: the refinement of methods and standards in employee selection, *Public Personnel Management*, vol. 37 (2), s. 185–198.
- Scroggins W.A., Thomas S.L., Morris J.A. (2009), Psychological testing in personnel selection, part III: the resurgence of personality testing, *Public Personnel Management*, vol. 38 (1), s. 67–77.



- Stabile S.J. (2002), The use of personality tests as a hiring tool: is the benefit worth the cost?, *U. PA. Journal of Labor and Employment Law*, vol. 4(2), s. 279–313.
- Stedman J.M, Hatch J.P., Schoenfeld L.S. (2001), The current status of psychological assessment training in graduate and professional schools, *Journal of Personality Assessment*, vol. 77 (3), s. 398–407.
- Strelau J. (2000), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 1, wyd. 1, Gdańsk, GWP.
- Strelau J. (2000), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, wyd. 1, Gdańsk, GWP.
- Taylor E. (2009), *The mystery of personality: a history of psychodynamic theories*, New York, Springer.
- Thornton G.C, Murphy K.R., Everest T.M., Hoffman C.C. (2000), Higher cost, lower validity and higher utility: comparing the utilities of two test that differ in validity, cost and selectivity, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8 (2), s. 61–75.
- Ustawa z dnia 8 czerwca 2001 r. o zawodzie psychologa i samorządzie zawodowym psychologów (Dz.U. 2001 nr 73 poz. 763 z późn. zm.).
- Westeman J.W., Cyr L.A. (2004), An integrative analysis of person – organization fit theories, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 12 (3), s. 252–261.
- Wilson B. (2011), How to hire sales professionals for maximum results, *Landscape Management*, vol. 50 (1).
- Young M.S., Schinka J.A. (2001), Research validity scales for the NEO–PI–R: additional evidence for reliability and validity, *Journal of Personality Assessment*, vol. 76 (3), s. 412–420.
- Zalewska E. (2009), Testy psychologiczne – standardy dostępności i legalności w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA, *Psychiatria i Psychoterapia*, vol. 5 (1).

### **Psychological Tests Applied in Appraising Workers: A Sketch of Changes** Summary

Research into psychological tests has been underway for many years. History shows that the development of diagnostic tools is intertwined with the development of theoretical knowledge, while at the same time reflecting changes in social and management needs in the area of information about Man and the possible reasons behind his behavior and potential. This article concentrates on capturing a picture of change in the development of knowledge on psychological tests and their application in human resource management. However, it can only be treated as an introduction to the subject and a collection of basic questions. The objective of this article is the presentation of an outline of the development path of theory and practice linked with personality tests as used in organizations. The backdrop for the analysis is change taking place in knowledge about personality. The paper focuses on matters selected from topical literature.

---

M i l e n a G o j n y – asystentka w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Psycholog, absolwentka Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Śląskim. Prezes Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków Oddział Śląski, trener kompetencji psychospołecznych w biznesie. W swojej praktyce zawodowej zajmowała się m.in. tworzeniem profili osobowościowych pracowników i oceną kompetencji zawodowych. Członek British Academy of Management.

Joanna Lipowska

## Rozmowa oceniająca – studia nad współczesnymi wytycznymi

Celem artykułu jest identyfikacja współczesnego stanowiska badaczy w sprawie wytycznych, które pozwalają na uzyskanie zakładanej efektywności rozmowy oceniającej. Artykuł jest próbą zestawienia wskazań teoretycznych i empirycznych, dotyczących efektywnego prowadzenia rozmowy oceniającej. Przedmiotem studiów była literatura z zakresu systemu ocen okresowych, ze szczególnym uwzględnieniem rozmowy oceniającej i czynników (ludzkich i organizacyjnych), wpływających na jej efektywność, której miarą jest wzrost motywacji i poprawa wyników osiągniętych przez pracowników. W opracowaniu wzięto pod uwagę polskie i zagraniczne opracowania poświęcone tej tematyce.

**Słowa kluczowe:** system ocen okresowych (*appraisal system*), rozmowa oceniająca (*appraisal interview*), ocenianie pracowników (*employees' evaluation*)

### Wstęp

Każdy system ocen, niezależnie od tego jak słabo lub doskonale jest skonstruowany, w rzeczywistości jest tylko narzędziem pomocniczym w rękach menedżera, które nie tylko służy do przeprowadzenia oceny i przekazania jej w rozmowie oceniającej, ale również do zarządzania pracownikami. Rozmowa oceniająca jest bardziej rozbudowaną i ustrukturalizowaną formą przekazywania informacji zwrotnych. Dziś uznaje się ją za jeden z zasadniczych czynników, które decydują o tym, czy system ocen