

Jarosław Grobelny

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Monika Kampioni-Zawadka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wykorzystanie kwestionariuszy przy podejmowaniu decyzji i zarządzaniu organizacją

Kwestionariusze są jednym z najpopularniejszych, jeżeli nie najpopularniejszym, narzędziem stosowanym przez specjalistów HR w celu pozyskiwania danych o pracownikach i organizacji (Januszkiewicz, 2017). Za ich wykorzystaniem przemawia szybkość pozyskiwania dużej ilości informacji, niski koszt projektów diagnostycznych prowadzonych za pomocą kwestionariuszy oraz – pozorna – łatwość zaprojektowania i przeprowadzenia takich badań (Matczak, 2013). Kwestionariusze znajdują zastosowanie w wielu obszarach działalności organizacji. Ich wyniki mogą stanowić podstawę przy podejmowaniu takich decyzji personalnych, jak zatrudnienie kandydata, awans pracownika lub projektowanie ścieżek kariery i planów rozwojowych (Jaworowska, 2011; Gojny, 2013). Kwestionariusze stanowią również podstawowe narzędzie podczas diagnozy organizacji i za ich pomocą można mierzyć postawy i dobrostan pracowników (np. ich satysfakcję z pracy, czy odczuwany przez nich stres). Narzędzia te są wykorzystywane również podczas szacowania skali występowania w organizacjach wielu poważnych i negatywnych zjawisk, takich jak mobbing (Durniat i Kulczycka, 2004), molestowanie (Arvey i Cavanaugh, 1995) czy zachowania kontrproduktywne (Wachowiak, 2011).

Narzędzia kwestionariuszowe nie są jednak wolne od błędów. Niniejsze opracowanie, przygotowane w oparciu o przegląd literatury, poświęcone jest ograniczeniom, o których należy pamiętać, projektując i przeprowadzając badania za pomocą kwestionariuszy oraz podejmując decyzje związane z zarządzaniem organizacją na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji.

Intencją autorów było poruszanie w opracowaniu problematyki mniej znanej, stąd wspomniano tylko fragmentarycznie o wadach kwestionariuszy, które zostały już szerzej opisane w literaturze. Przykładowo ważną kwestią jest etykietowanie pracowników (Daniel, 2005), stygmatyzowanie i dyskryminowanie ich ze względu na wyniki badania, jednak zostało to wyczerpująco opisane w literaturze. Niemniej ważną kwestię stanowi aspekt etycznego traktowania osób biorących udział w badaniach w organizacji poprzez nie przymuszanie ich do udziału w takich badaniach oraz koniecznie informowanie ich o uzyskanych wynikach, o czym piszą inni autorzy (Stabile, 2002). Skupiono się również na praktycznym aspekcie prowadzenia i projektowania diagnozy organizacyjnej, dlatego nie poruszono tych problemów wykorzystania kwestionariuszy, które dotyczą przede wszystkim badań naukowych.

Prezentacja proponowanego tematu jest istotna, ponieważ niewłaściwe stosowanie lub interpretowanie informacji uzyskanych za pomocą badań kwestionariuszowych może prowadzić do negatywnych następstw w organizacji, związanych z podejmowaniem błędnych czy też nieopłacalnych decyzji dotyczących zarządzania, a także poważnych problemów dotyczących niewłaściwie wprowadzanych interwencji. Celem dokonanego przeglądu literatury jest przedstawienie argumentów za tym, że informacje uzyskane w oparciu o badania kwestionariuszowe nie mogą być wykorzystywane samodzielnie jako podstawa przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych.

Definicja kwestionariuszy

Kwestionariusze to jeden z rodzajów testów psychologicznych, które klasycznie definiuje się jako obiektywny i wystandaryzowany pomiar próbki zachowania (Anastasi i Urbina, 1997) lub, bardziej szczegółowo, jako zbiór pytań lub sytuacji służący do badania właściwości badanego, poprzez wywołaniu u niego możliwych do zaobserwowania reakcji (Choynowski, 1971). Nie każdy test psychologiczny będzie jednak kwestionariuszem, gdyż w ten sposób określa się zwykle narzędzia, w których źródłem informacji jest samoopis dokonywany przez osobę badaną. Na podstawie dostarczonych przez badanego samoopisowych danych określa się następnie jego preferencje, postawy, latentne cechy lub natężenie przejawianych zachowań. Oparcie wnioskowania na samoopisie odróżnia kwestionariusze od testów zdolności (zwanymi niekiedy testami performatywnymi), w których badanemu prezentuje się szereg zadań posiadających właściwe rozwiązania (na przykład

testy inteligencji), czy od testów sytuacyjnych, w których prezentuje się opis specyficznej sytuacji i prosi badanego o podjęcie decyzji na temat własnego zachowania lub najlepszego rozwiązania. Różnica między kwestionariuszami a innymi narzędziami polega również na tym, że w kwestionariuszach nie występują „prawidłowe” odpowiedzi – każda odpowiedź badanego w konkretny sposób przyczynia się przykładowo do szacowania natężenia posiadania cechy lub rodzaju preferencji. Koniecznie należy zwrócić uwagę, że takie definiowanie testów psychologicznych (i kwestionariuszy) obejmuje szereg narzędzi wykorzystywanych do pomiaru wielu zjawisk w organizacji – będą to więc zarówno narzędzie do pomiaru kompetencji, postaw pracowników czy kultury organizacyjnej, które często są przez praktyków traktowane jako osobne od testów psychologicznych narzędzia. Wbrew takiej postawie przytoczone tu problemy dotyczą ich w równej mierze.

Ograniczenia i wady metod kwestionariuszowych

Poniżej zaprezentowano przegląd informacji świadczących o ograniczeniach użyteczności danych uzyskiwanych poprzez badanie kwestionariuszowe oraz wady samych kwestionariuszy. Na początku przedstawione zostaną problemy wynikające z samoopisowego charakteru badania, następnie zagadnienie teoretycznych podstaw tych narzędzi, później ograniczenia wynikające z konstrukcji i właściwości psychometrycznych kwestionariuszy, a na końcu problemy związane z niewłaściwym stosowaniem kwestionariuszy.

Ograniczenia metody samoopisu

Fakt, że dane zbierane od badanych za pomocą kwestionariuszy opierają się wyłącznie na samoopisie (badany samodzielnie szacuje i udziela odpowiedzi na temat natężenia pewnej cechy lub postawy), ma kilka następstw zawężających możliwość przeprowadzania badań z wykorzystaniem tych narzędzi. Przedstawiono w tym miejscu dwa ograniczenia: związane z przedmiotem pomiaru oraz prawdziwością danych. Przy opisach i recenzjach niektórych kwestionariuszy można spotkać się z informacją, że służą one do pomiaru kompetencji lub zdolności osób badanych (Matczak, Knopp, 2013). Wielu komercyjnych dostawców kwestionariuszy przekonuje również w materiałach informacyjnych, że ich narzędzia są właściwym źródłem danych podczas

badania potencjału rozwojowego, zarządzania talentami w organizacji czy przeprowadzania audytów personalnych. Kompetencje i zdolności są rozumiane bardzo różnie w literaturze i wśród praktyków, jednak ich definicje zazwyczaj zawierają jeden z takich elementów, jak: wykonywanie zadań zawodowych na określonym (pożądanym) poziomie, określony poziom sprawności lub biegłości w działaniu, radzenie sobie w sytuacjach zadania czy problemu, działanie zgodnie z określonym wzorcem (Furmanek, 1997; Whiddett, Hollyforde, 2003; Matczak, 2007). Niezależnie od przyjętej koncepcji kompetencje niemal zawsze odnoszą się do konkretnego zachowania przejawianego przez pracownika (lub poziomu tego zachowania). W związku z tym właściwą i trafną metodę ich określania powinny stanowić behawioralne metody oceny oparte na obserwacji zachowania (jak np. Assessment Center) lub sprawozdaniach na temat tych zachowań zdawane przez innych pracowników lub przełożonych (np. metody oceny 360°). Podobne problemy można napotkać, analizując pojęcie „talent” i zestawiając je z możliwościami oceny za pomocą kwestionariusza. Opieranie oceny kompetencji czy potencjału pracowników na ich samoopisowych sprawozdaniach powinno wzbudzać wątpliwości dotyczące rzetelności takiej oceny przynajmniej z kilku powodów. Najczęściej przywoływanym będzie chęć autoprezentacji oraz przedstawienia się w dobrym świetle lub zdobycia aprobaty społecznej, która w sytuacji oceny pracowniczej będzie występowała bardzo często (Dilchert i wsp., 2006) i nie zawsze świadomie czy umyślnie (Hornowska, 2007). Jednak ważniejszy może okazać się faktyczny brak świadomości i wiedzy pracowników na temat własnych kompetencji czy po prostu brak możliwości samodzielnej i rzetelnej oceny tychże. Liczne badania potwierdzają nie tylko ogromną podatność takiej samooceny na zniekształcenia (Pronin, 2007; Pronin i Kugler, 2007; Wilson i Yoav, 2008), ale dostarczają również dowodów niskiej rzetelności oraz zawodności samooceny własnych zdolności czy kompetencji (Mabe i West, 1982; Cullen i in., 2015). Oznacza to, że pracownicy, nawet gdyby mieli szczerze intencje, mogą nie być w stanie rzetelnie udzielać samoopisowych odpowiedzi w badaniach kwestionariuszowych.

Drugim istotnym problemem jest umyślne zniekształcanie wyników badania kwestionariuszem przez jego uczestników. Część pracowników lub kandydatów może domyślić się, w jaki sposób „należy” odpowiedzieć, aby uzyskać oczekiwany przez prowadzących badanie rezultat. Może to dotyczyć na przykład kandydatów na konkretne stanowisko zaznaczających te odpowiedzi, które według nich pasują do profilu stanowiska (rekrutacja jest procesem szczególnie narażonym na ten problem). Wyniki badań wskazują,

że badani są bardziej skłonni przedstawiać się w lepszym świetle i kłamać, udzielając odpowiedzi w kwestionariuszach w sytuacjach, gdy współczynnik selekcji jest niski (Christiansen i in., 1994; Rose i in., 1998, za: Morgeson i in., 2007), to znaczy, kiedy niewiele osób jest kwalifikowanych z jednego etapu rekrutacji do drugiego (na podstawie wyniku uzyskanego podczas selekcji). Warto zwrócić uwagę, że kwestionariusze są coraz częściej wykorzystywane właśnie w takich sytuacjach, na przykład na początku rekrutacji, kiedy wielu kandydatów jest odrzucanych tylko ze względu na wyniki oceny. Sytuacje komplikuje dodatkowo konstrukcja niektórych kwestionariuszy. Często pytania oceniające daną cechę występują cyklicznie (np. co piąte pytanie bada jedną cechę), co dodatkowo ułatwia kandydatom zniekształcanie swoich wyników. Problemu tego nie można dodatkowo traktować jako błędu systematycznego (czyli takiego, który jednakowo zniekształca wszystkie wyniki), gdyż badani mają różną tendencję do zniekształcania odpowiedzi (Morgeson i in., 2007). Problem kłamstw w badaniach kwestionariuszowych jest na tyle poważnym ograniczeniem, że wielu specjalistów uważa, że dyskredytuje to wykorzystanie tych narzędzi w niektórych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza podczas rekrutacji (por. Morgeson i in., 2007).

Ograniczenia wynikające z teoretycznych podstaw kwestionariuszy

Jednym z kryteriów tego, że kwestionariusz stanowi dobre narzędzie, jest wyposażenie go w opis teoretycznych podstaw konstruktów, który ma być badany (Hornowska, 2007; EFPA, 2013). Jest to jednocześnie jedno z głównych ograniczeń jakości kwestionariusza, gdyż narzędzie to będzie tylko tak dobre, jak stojąca za nim koncepcja czy teoria. Nie chodzi tu jedynie o trafność teoretyczną kwestionariusza, czyli stopień, w jakim bada on to, do czego został przeznaczony (Anastasi i Urbina, 1997; Hornowska, 2007), ale o dużo poważniejsze ograniczenie. Na przykład, chcąc zdobyć bliskie rzeczywistości informacje o kulturze konkretnej organizacji za pomocą badania kwestionariuszowego, konieczne jest skorzystanie z narzędzia, które opiera się na dobrej teorii naukowej dotyczącej kultury organizacyjnej (czyli spójnego zbioru twierdzeń potwierdzonego wynikami badań empirycznych). Tymczasem często kwestionariusze są tworzone w sposób ateoretyczny – powstają „od ręki”, w celu przeprowadzenia prostych badań, a ich autorzy nie poświęcają należytej uwagi konstruktowi, który ma być faktycznie badany

(Hinkin, 1998; Gojny, 2013). Czasami teoretyczne podstawy kwestionariuszy są nieaktualne lub niewystarczająco potwierdzone (lub wręcz zdyskredytowane przez wyniki badań). Problem może dotyczyć także innych poważnych problemów występujących w organizacjach, jak mobbing czy molestowanie seksualne w miejscu pracy. Specjaliści zwracają uwagę, że przy diagnozie tych praktyk często dochodzi do błędów, wynikających z tego, że osoby prowadzące takie badanie same konstruują narzędzia (kwestionariuszowe), nie mając wystarczającej wiedzy o naturze zjawiska i nie poświęcając należytej uwagi doprecyzowaniu, jak rozumieć badane patologie (De Ridder, 1997; Einarsen i in., 2003).

Przykładem tego problemu mogą być kwestionariusze osobowości oparte na koncepcjach typologicznych, czyli takie, w których zamiast określać nasilenie zbioru cech u badanego klasyfikuje się go do jednego z kilku predefiniowanych typów osobowości. Wielu specjalistów zajmujących się osobowością jest zgodnych, że typologie nie są trafną koncepcją ludzkiej osobowości i nie znalazły potwierdzenia w danych pochodzących z licznych badań nad tym zagadnieniem (Strelau 2007; Vermeren, 2013). Badania wskazują, że bliższa rzeczywistości jest koncepcja cechowa, jako że większość właściwości (w tym osobowość) może występować w różnym nasileniu (Costa i McCrae, 1995; Lee i Astat, 2004). Na szczególną (krytyczną) uwagę zasługują w tym miejscu koncepcje osobowości wywodzące się od teorii Junga (1921), które należą do wciąż najpopularniejszych typologii. Nie tylko nie przetrwały one licznych prób empirycznej weryfikacji (McCrae i Costa, 1989; Pettinger, 2004; Vermeren, 2013), ale również są oparte na podstawach mających niewiele wspólnego z ludzkim zachowaniem (Vermeren, 2013). Przykładowo dwa główne założenia dotyczące typów osobowości według Junga i jego następców mówią, że człowiek będzie kierował się w swoim działaniu głównie intuicją albo doświadczeniem bądź racjonalizmem albo emocjami (ale nie obydwojma jednocześnie). Wyniki badań wskazują jednak, że zarówno intuicja i doświadczenia, jak i emocje i myśli są nierozłączne (Damasio i in., 2001; Kahneman, 2011). W efekcie podstawowe informacje o badanym, uzyskiwane na podstawie kwestionariuszy badających osobowość w tym ujęciu, często nie mają nic wspólnego z jego faktycznym zachowaniem czy stylem działania. Dla przykładu najpopularniejszy dziś kwestionariusz (Essig, 2014) oparty na zmodyfikowanej typologii Junga klasyfikuje badanych do jednego z 55 typów osobowości, wyodrębnionego na podstawie rozważań jego autorów zakładających występowanie głównego i posiłkowego typu. Nie udało się jednak udowodnić występowanie żadnego z tych hipotetycznych typów

osobowości będących efektem diagnozy kwestionariuszowej podczas badań walidacyjnych (Myers i Myers, 1980, McCrae i Costa, 1989)¹.

Ograniczenia wynikające z konstrukcji i psychometrycznych właściwości kwestionariuszy

Właściwości psychometryczne, zwane również kryteriami dobroci testu, stanowią zbiór podstawowych parametrów, którymi powinien cechować się każdy dobry test (zatem, również kwestionariusz) (Anastasi i Urbina, 1997; Hornowska, 2007). Ponieważ jest to zagadnienie dobrze omówione w literaturze (Hornowska, 2007; Matczak i Jaworowska, 2011; EFPA, 2012), poniżej przytoczono informacje dotyczące dwóch ograniczeń dotyczących w szczególnym stopniu kwestionariuszy wykorzystywanych w organizacjach (Jaworowska, 2011; Januszkiewicz, 2017).

Najważniejszą właściwością testu jest jego rzetelność. Określa ona zgodność między wynikiem pomiaru a prawdziwym stanem badanego konstruktu (np. zgodność wyniku kwestionariusza i rzeczywistym nasilenia cechy badanego pracownika) oraz powtarzalność wyników w czasie (Hornowska, 2007). Rzetelność kwestionariusza określa również, w jakim zakresie można posługiwać się jego wynikiem, czyli do jakiego stopnia można go generalizować (Brennan, 2001). Tylko narzędzia cechujące się najwyższą rzetelnością pozwalają na interpretowanie wyników pojedynczych badanych. Im niższy współczynnik rzetelności kwestionariusza, tym mniejsza ta możliwość. Narzędzia o niższej rzetelności pozwalają na interpretowanie wyników jedynie w perspektywie całej grupy (np. wszystkich pracowników organizacji) lub społeczności. Rzadko jednak informacje o tym, w jakim zakresie można interpretować wyniki znajdują się w opisie kwestionariusza. Autorzy i dystrybutorzy często posługują się takimi określeniami, jak np. „zadowolająca rzetelność”, które niestety mogą być oparte na błędnie interpretowanych i zniekształconych przesłankach (por. Lance i in., 2006). W związku z tym, konieczne jest, aby przed podjęciem decyzji o wykorzystaniu konkretnego kwestionariusza upewnić się, że jego rzetelność pozwala na realizację celu badania, czyli na diagnozę indywidualnego pracownika

1 Dla poprawności należałoby wspomnieć w tym miejscu, że udało się udowodnić połowę jednego typu – tzn. występował on faktycznie, jednak tylko u badanych jednej płci (McCrae, Costa, 1989).

lub zespołu pracowników. Zazwyczaj będzie to oznaczało rzetelność mierzoną współczynnikiem alfa Cronbacha na poziomie powyżej 0,9 (George i Mallery, 2003). W przeciwnym razie narzędzie może być wykorzystane przy badaniach przesiewowych i wstępnych etapach badania organizacji, ale z całą pewnością nie do diagnozy pojedynczych pracowników. Innym problemem, na który należy przy tej okazji zwrócić uwagę, będzie prezentowanie zbyt dużej liczby informacji o badanym. Często zdarza się sytuacja, w której na podstawie krótkiego badania kwestionariuszowego, nie zawsze o wystarczającej rzetelności, przekazuje się raport o badanym (np. o kandydacie do pracy) mający kilkadziesiąt stron i zawierający informacje o ogromnej liczbie właściwości badanego. Użytkownicy testów, którzy są faktycznie zainteresowani poznaniem tak wielu informacji o badanych, mogą zapomnieć upewnić się, czy takie oceny są uzasadnione.

Ważnym zagadnieniem jest również charakter skali, za pomocą której odpowiada badany. Wśród kwestionariuszy osobowości szczególnie popularne są skale ipsatywne, tzn. takie, które narzucają badanemu wybór jednej z kilku opcji odpowiedzi zamiast, jak w skalach normatywnych, określać w stopniowalny sposób preferencje wobec każdej odpowiedzi (Baron, 1996). Niektóre z tych skal zmuszają badanych do wyboru spośród bardzo abstrakcyjnych treści, jak np. przymiotniki niekoniecznie odnoszące się do opisu osobowości lub kolory. Wielu użytkowników testów, którzy nie posiadają potrzebnej wiedzy z zakresu psychologii, ocenia takie kwestionariusze pozytywnie, dopatrując się w ich działaniu niezwykłych mechanizmów, łączących wybierane przez badanych treści z ich osobowością lub innymi postawami. Nie znajduje to jednak potwierdzenia w badaniach. Udowodniono wręcz za pomocą bogatego materiału empirycznego, że nie można opierać wniosków o badanych na podstawie takich treści (por. Lilienfeld i in., 2002). Pomijając kwestię mechanizmu, w jaki miałyby działać takie skale, nawet skale ipsatywne, które nie opierają się na tak abstrakcyjnym materiale, cechuje po prostu niższa rzetelność i trafność od skal normatywnych (Vermeren, 2013; Salgado i in., 2014). Dowiedziono wręcz, że decyzje personalne podejmowane w oparciu o narzędzia zbudowane na skalach ipsatywnych cechuje niższa trafność od decyzji podejmowanych na podstawie innych kwestionariuszy (Meade, 2004). Kwestionariusze takie, pomimo pozornej atrakcyjności, cechuje po prostu niższa użyteczność.

Ograniczenia wynikające z niewłaściwego stosowania kwestionariuszy

Przeprowadzony wyżej przegląd literatury skupiał się na właściwościach samych narzędzi kwestionariuszowych. Ostatni z przedstawionych obszarów tematycznych dotyczy ograniczeń użyteczności danych uzyskiwanych przy pomocy kwestionariuszy związanych z niewłaściwymi praktykami po stronie ich użytkowników. Prezentowane w tej sekcji problemy i ograniczenia będą więc bardziej zróżnicowane, jednak ich wspólnym elementem jest niewłaściwe użycie narzędzi kwestionariuszowych podczas badań prowadzonych w organizacjach – co w efekcie również będzie prowadziło do zmniejszenia trafności decyzji podejmowanych w oparciu o tak zdobyte informacje.

Pierwszy wątek dotyczy wykorzystywania danych uzyskanych na podstawie kwestionariuszy badających typy osobowości (które przedyskutowano w sekcji 2.2) przy podejmowaniu decyzji personalnych dotyczących pojedynczych pracowników. Warto zwrócić uwagę, że typologie osobowości nawet pozornie nie są właściwym źródłem informacji o pojedynczym pracowniku. Poza poruszoną już kwestią nietrafności typologicznych teorii osobowości trzeba podkreślić, że całościowe i proste opisy zachowań dołączone do typów osobowości charakteryzują grupy osób. W związku z tym, stosując takie kwestionariusze, należy mieć na uwadze, że podawane w podręcznikach testowych interpretacje wyników badań kwestionariuszowych (pomijając ich rzetelność) nie mogą być odnoszone do pojedynczych osób (Costa i in. 2002; Pittenger, 2004). Tak więc podejmowanie jednostkowych decyzji, np. o zatrudnieniu kandydata lub awansowaniu pracownika w oparciu o wyniki badania takimi kwestionariuszami jest wątpliwe i może prowadzić do poniesienia przez organizację kosztów takich wyborów (Grobelny, 2015).

Drugim ważnym problemem jest niewłaściwe dobranie narzędzia badawczego do celu diagnozy. Może to dotyczyć subtelnych z pozoru kwestii, jak np. badania pewnego procesu, przez który przechodzą pracownicy lub zmian ich stanów (czyli dynamicznych zjawisk, jak np. proces radzenia sobie ze stresem lub zmiany opinii) przez kwestionariusze badające cechy (De Ridder, 1997). Problem ten dotyczy więc niewłaściwego doboru narzędzia do celu badania i opierania decyzji dotyczących zarządzania organizacją o niewłaściwe przesłanki. Podobnie będzie w przypadku, kiedy poszukując informacji potrzebnych do podjęcia pewnych decyzji, użytkownik testu sięgnie po narzędzie badające zupełnie inny konstrukt niż przedmiot jego dylematu. Najczęstszym przykładem takiego niedopasowania może być diagnoza stresu

wśród pracowników – w psychologii, medycynie i naukach o zarządzaniu występują trzy silnie różniące się od siebie koncepcje tego, jak rozumieć stres (Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016). Na przykład specjalista HR, który chciałby sprawdzić, jak silnie pracownicy postrzegają swoją pracę jako stresującą (czyli skorzystać z psychologicznej koncepcji stresu), wykorzystując do tego kwestionariusz badający natężenie stresorów w środowisku pracy (oparty na koncepcji ergonomicznej), nie będzie w stanie osiągnąć celu i przeprowadzić rzetelnej diagnozy.

Ostatnim, i na szczęście rzadkim, przykładem poważnego nadużycia będzie wykorzystywanie do badań prowadzonych w organizacji kwestionariuszy o przeznaczeniu klinicznym (Żbikowska, 2016). Trudno znaleźć usprawiedliwienie dla takich praktyk, nawet uwzględniając często podkreślany przez specjalistów fakt, że dostępne dla praktyki biznesowej kwestionariusze mogą nie spełniać wymogów organizacji i nie odpowiadać ich potrzebom (Brzezińska, 2011).

Podsumowanie

W przedstawionym przeglądzie literatury wskazano na kilka istotnych ograniczeń i zagrożeń związanych z stosowaniem kwestionariuszy podczas zbierania informacji w zarządzaniu organizacją. Każdy z przytoczonych problemów może skutkować zmniejszeniem rzetelności danych, które są pozyskiwane za pomocą kwestionariuszy i w efekcie ograniczać trafność decyzji, które praktycy zarządzania podejmują w oparciu o te informacje. To z kolei może prowadzić do konkretnych strat, będących konsekwencjami nietrafnych decyzji. Ponieważ wielu z opisanych wyżej problemów nie da się uniknąć (jako że wynikają z natury i charakterystyki kwestionariuszy), wydaje się uzasadnione wyciągnięcie wniosku, że kwestionariusze nie powinny stanowić samodzielnego źródła pozyskiwania informacji, w oparciu o które podejmowane będą decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji.

Powody występowania omawianych problemów

Część z opisanych problemów ma swoje źródło w naturze samych kwestionariuszy, jednak kilka z nich wynika z nierzetelnych praktyk dystrybutorów narzędzi lub niewystarczającej wiedzy praktyków stosujących te narzędzia. W związku z tym użyteczne mogą być działania mające na celu podnoszenie

tej wiedzy i w konsekwencji chronienie praktyków przed nierzetelnymi działaniami dostawców kwestionariuszy. Przykładem dobrych praktyk w tej dziedzinie może być inicjatywa EFPA, dotycząca recenzji testów psychologicznych, w tym kwestionariuszy. Test Review to standard mający pozwolić na dostarczenie i udostępnienie dokładnego opisu i oceny jakości kwestionariusza, zarówno od strony psychometrycznej, jak i teoretycznej (EFPA, 2013). Podobne inicjatywy są podejmowane również lokalnie. Przykładowo Komisja ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN (2016) opublikowała dokument zawierający opis standardów jakości, które powinny spełniać testy – w tym kwestionariusze. Korzystając z zawartych w tym dokumencie wytycznych, osoby, które wybierają kwestionariusz na potrzeby badań w organizacji, mogą samodzielnie dokonać oceny narzędzia lub poprosić dostawcę o potrzebne, wymienione w tym komunikacie informacje.

W literaturze zwraca się również uwagę na problem związany z wykorzystywaniem kwestionariuszy przez osoby do tego nieuprawnione, które nie posiadają wystarczających kwalifikacji do diagnozowania pracowników (Brzeziński, 2011; Gojny, 2013). Według wytycznych American Psychological Association z wybranych testów psychologicznych mogą korzystać osoby niebędące psychologami, ale jedynie po odpowiednim przeszkoleniu, natomiast niektóre narzędzia zarezerwowane są tylko dla psychologów (Zalewska, 2009). Również standardy stosowania testów w biznesie opracowane przez European Federation of Psychologists' Associations (EFPA, 2012) zwracają uwagę na krytyczną rolę posiadania właściwych kwalifikacji, pozwalających na korzystanie z testów i kwestionariuszy (Standard 1.2.). Stanowcze stanowisko w tym temacie prezentuje z kolei Brzeziński (2011), twierdząc, że wyłącznie psycholog jest kompetentny, aby projektować i stosować w praktyce kwestionariusze, a samo szkolenie z zakresu procedury badania i interpretacji wyników nie jest wystarczające. Tak czy inaczej należy podkreślić, że przeprowadzenie badania kwestionariuszem przez osobę, która nie posiada odpowiednich kwalifikacji, może prowadzić do uzyskania nieprawdziwych lub nierzetelnych wyników, a opieranie się na tych wynikach może skutkować podjęciem błędnych decyzji dotyczących zarządzania organizacją.

Praktyczne zastosowanie wyników przeglądu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Z przedstawionego przeglądu można wyprowadzić dwie praktyczne implikacje. Przede wszystkim w związku z ważną rolą kompetencji i fachowej

wiedzy użytkowników kwestionariuszy w minimalizowaniu ich ograniczeń, ważne wydaje się edukowanie i szkolenie osób zarządzających organizacjami. Brzezińska (2011) zwraca uwagę, że dla działów personalnych korzystających z kwestionariuszy konieczność zdobywania wiedzy eksperckiej i ciągle doszkalanie się w zakresie stosowania tych narzędzi może być problematyczne. Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele wymienionych przez autorów ograniczeń i wad kwestionariuszy może mieć podłoże m.in. w niewystarczających kompetencjach praktyków, którzy decydują się na projektowanie i prowadzenie badań przy pomocy tych narzędzi.

Drugą ważną kwestią jest świadomość i akceptacja ograniczonej użyteczności informacji pozyskanych poprzez kwestionariusze jako przesłanek do podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji. W związku z tym należy rekomendować sięganie po dodatkowe źródła informacji, dzięki którym praktycy zarządzania będą mogli zwiększać trafność swoich decyzji. Takimi źródłami mogą być lepsze metody diagnostyczne (jak np. zogniskowane wywiady grupowe czy obserwacja), ale również, zgodnie z metodyką zarządzania opartego na dowodach, najlepsze dostępne wyniki badań naukowych lub ilościowe dane lokalne (Briner, Denyer i Rousseau, 2009).

Bibliografia

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Arvey, R., Cavanaugh, M. (1995). Using Surveys to Assess the Prevalence of Sexual Harassment: Some Methodological Problems. *Journal of Social Issues*, 51(1), 39–52.
- Brennan, R. (2001). *Generalizability Theory*. New York: Springer-Verlag.
- Briner, R.D., Denyer, D., Rousseau, D.M. (2009). Evidence-based management: Construct clean-up time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.
- Brzezińska, U. (2011). Testy psychologiczne – skuteczna metoda selekcji czy marketingowa propaganda?. Pobrane z: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/523427;Testy-psychologiczne-skuteczna-metoda-selekcji-czy-marketingowa-propaganda.html>.
- Brzeziński, J. (2011). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2016). Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP). *Czasopismo Psychologiczne*, 22(1), 131–139.
- Chojnowski, M. (1971). Podstawy i zastosowania teorii rzetelności testów psychologicznych. W: J. Koziński (red.), *Problemy psychologii matematycznej* (65–118). Warszawa: Wydawnictwo PWN.

- Costa, P.T., Herbst, J.H., McCrae, R.R., Samuels, J., Ozer, D.J. (2002). The replicability and utility of three personality types. *European Journal of Personality*, 16, 73–87.
- Costa, P., McCrae, R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21–50.
- Cullen, K., Gentry, W., Yammarino, F. (2015). Biased Self-Perception Tendencies: Self-Enhancement/Self-Diminishment and Leader Derailment in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 161–207.
- Damasio, A. (2001). Emotion and the human brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935, 101–106.
- Daniel, L. (2005). Use Personality Tests Legally and Effectively. *Staffing Management*, (1), 1.
- De Ridder, D. (1997). What is wrong with coping assessment? A review of conceptual and methodological issues. *Psychology and Health*, 12(3), 417–431.
- Dilchert, S., Ones, D., Visweswaran, C., Deller, J. (2006). Response distortion in personality measurement: born to deceive, yet capable of providing valid self-assessments?. *Psychology Science*, 3, 209–225.
- Durniat, K., Kulczycka, A. (2004). Metodologiczne problemy badania mobbing. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1032, 640–650.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (3–30), New York: Taylor and Francis.
- EFPA (2012). A European Standard for Test Use. Pobrane z: <http://www.efpa.eu/download/6b2ed8c02ac5cce92ec82f6of891d720>.
- EFPA (2013). The revised EFPA Test Review Model Version 4.2.6. Pobrane z: <http://www.efpa.eu/download/650d0d4ecd407a51139ca44ee704fda4>.
- Essig, T. (2014). The Mysterious Popularity Of The Meaningless Myers-Briggs (MBTI). Pobrane z: <https://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/#798930091c79>.
- Furmanek, W. (1997). Kompetencje – próba określenia pojęcia. *Edukacja Ogólnotekniczna*, 7, 14.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gojny, M. (2013). Testy psychologiczne stosowane w ocenianiu pracowników. Szkic obrazu zmian. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 83–100.
- Grobelny, J. (2015). Skuteczne zarządzanie stresem – studium przypadków. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 12(531), 13–15.
- Hinkin, T.R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104–121.
- Hornowska, E. (2007). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Poznań, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Januszkiewicz, K. (2017). Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 7(995), 57–69.
- Jaworowska, A. (2011). Testy w biznesie – wyniki ankiety. W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Komisja ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN (2016). Stanowisko Komisji ds. Testów Psychologicznych Komitetu Psychologii PAN w sprawie kryteriów wiarygodności wyników badań diagnostycznych. Pobrane z: http://www.kompsych.pan.pl/images/Komisja_Test%C3%B3w/Kryteria_wiarygodno%C5%9Bci_wynik%C3%B3w_bada%C5%84_diagnostycznych.pdf.
- Lance, C., Butts, M., Michels, L. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria What Did They Really Say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220.
- Lee, K., Ashton, M. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329–358.
- Lilienfeld, S., Wood, J., Garb, H. (2002). *Status naukowy technik projekcyjnych*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Mabe, P., West, S. (1982). Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280–296.
- Matczak, A. (2007). *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik* (wyd. 2 uzupełnione). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A. (2011). Kulturowa adaptacja testów psychologicznych. W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka* (s. 80–100). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A., Jaworowska, A. (2011). Co wiemy o przydatności testów do zastosowań w biznesie? W: T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka* (s. 110–138). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A., Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa: Liberi Libri.
- McCrae, R., Costa, P. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the Five-Factor Model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17–40.
- Meade, A. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 531–552.
- Morgeson, F., Campion, M., Dipboye, R., Hollenbeck, J., Murphy, K., Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 682–729.
- Myers, I., Myers, P. (1980). *Gifts differing*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Pittenger, D.J. (2004). The limitations of extracting typologies from trait measures of personality. *Personality and Individual Differences*, 37, 779–787.
- Pronin, E. (2007). Perception and misperception of bias in human judgment. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(1), 37–43.
- Pronin, E., Kugler, M. (2007). Valuing thoughts, ignoring behavior: The introspection illusion as a source of the bias blind spot. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), 565–578.
- Salgado, J., Anderson, N., Tauriz, G. (2014). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 797–834.

- Stabile, S. (2002). The use of personality tests as a hiring tool: is the benefit worth the cost?. *Journal of Labor and Employment Law*, 4, 279–313.
- Strelau, J. (2007). Różnice indywidualne: opis, determinanty i aspekt społeczny. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (654–681). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wilson, T., Yoav B. (2008). *The Unseen Mind*. *Science*, 321(5892), 1046–1047.
- Vermeren, P. (2013). De ongewenste populariteit van typologieën, Gedrag and Organisatie. 4(26), 405–430.
- Zalewska, E. (2009). Testy psychologiczne – standardy dostępności i legalności w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA. *Psychiatria i Psychoterapia*, 5(1–2).
- Żbikowska, I. (2016). Rekrutacja: testy psychologiczne to nie wyrocznia. Pobrane z: <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/7,90445,20505972,rekrutacja-testy-psychologiczne-to-nie-wyroczenia.html>.