

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Bartosz Grajewski

Uniwersytet Wrocławski

PSYCHOMETRYCZNE NARZĘDZIA SELEKCJI KANDYDATÓW DO PRACY

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wybranych psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy. Uwzględniono przy tym zakres ich stosowania w Polsce. Szczególną uwagę zwrócono na problemy związane z właściwym ich użyciem w kontekście rzetelności uzyskanych dzięki nim pomiarów.

1. Wstęp

„Dobierz sobie właściwych ludzi, a wtedy niezależnie od tego, jaki popełnisz błąd, ci ludzie cię uratują” [DeMarco 2002, s. 17]. Cytat ten podkreśla wagę procesu poszukiwania kandydatów do pracy oraz sprawdzania ich potencjału¹ czy też prognozowania przydatności zawodowej. Celem zastosowania odpowiednich mechanizmów diagnozowania cech kandydata na pracownika jest zwiększenie prawdopodobieństwa efektywnego funkcjonowania i sukcesu na danym stanowisku pracy. Prognoza przydatności zawodowej powinna mieć charakter statystyczny i być oparta na antycypacji skuteczności działania zawodowego [Witkowski 1995, s. 40-47]. Tym samym szczególnie ważnym etapem doboru pracowników jest selekcja. To w trakcie selekcji zdobywa się bowiem wiedzę na temat kwalifikacji kandydatów, ich możliwości oraz motywacji nie tylko do pracy, ale i do zdobywania nowych umiejętności. Aby zbadać, czy dany kandydat do pracy spełnia kryteria zawarte w opracowanym wcześniej profilu wymagań, należy odpowiednio zaprojektować etapy selekcji, korzystając z takich narzędzi (tj. metod i technik), które pozwolą na możliwie najlepszą ocenę posiadanych przez niego cech.

W literaturze z zakresu zarządzania ludźmi popularna jest problematyka doboru narzędzi selekcji, z uwzględnieniem ich związku z badanym obszarem predyspozy-

¹ Przyjęto, że potencjał ten obejmuje cechy i własności personelu, a w szczególności kompetencje (wiedzę, predyspozycje i umiejętności) oraz motywację wewnętrzną (zob. [Gableta 2003, s. 177]).

cji zawodowych (zob. m.in. [Jurgowski 1998, s. 91; Armstrong 2007, s. 377-399; Gableta 2007, s. 72-73]). Stwierdza się, że dla uzyskania pełnej informacji o cechach potencjału kandydata na dane stanowisko pracy należałoby korzystać przede wszystkim z testów oraz grupowych metod selekcji – w tym metody Assessment Center. Wskazane narzędzia cechuje wysoka wartość predykcyjna, która określa stopień, w jakim wnioski wyciągnięte z użyciem danej techniki selekcji są trafne w odniesieniu do rzeczywistych wymagań stanowiska pracy (zob. [Gaugler, Rosenthal, Thornton 1987, s. 493-511, Gableta 2007, s. 72-73]). Najbardziej wielowymiarową ocenę daje zastosowanie ośrodków oceny (Assessment Center). Niestety metoda ta wymaga pracy zespołu specjalistów. Tym samym jest bardzo kosztowna i stosunkowo rzadko wykorzystywana przez jednostki gospodarcze (szerzej zob. [Lipińska-Grobelny 2005, s. 102-112]).

Autorzy niniejszego artykułu uznali w związku z powyższym, że warto poświęcić uwagę narzędziom psychometrycznym (testom oraz kwestionariuszom), będącym coraz częściej przedmiotem szczególnego zainteresowania praktyków – specjalistów HR. Przyjmuje się, że stosowanie wskazanych narzędzi selekcji znacznie zwiększa prawdopodobieństwo trafnego wyboru. Ich skuteczność jest od 20% do 50% lepsza w porównaniu z doбором przypadkowym, nieustrukturyzowanymi metodami czy metodą grafologiczną (zob. m.in. [Witkowski 1998, s. 128; Goffin, Helmes 2000, s. 421-454; Witkowski 2007, s. 31-36]). Co ważne, narzędzia te często nie wymagają obecności psychologa, a raz zakupione można wykorzystywać wielokrotnie.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy. Uwzględniono przy tym zakres ich stosowania w Polsce. Szczególną uwagę zwrócono na problemy związane z właściwym ich użyciem w kontekście rzetelności uzyskanych dzięki nim pomiarów. W pracy wykorzystano studia literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz psychologii, doświadczenia autorów związane ze stosowaniem wybranych psychometrycznych narzędzi selekcji, a także badania empiryczne, przeprowadzone w okresie styczeń – marzec 2009. W procesie badań zastosowano wywiad telefoniczny ze specjalistami HR, pracującymi w losowo wybranych stu przedsiębiorstwach średniej i dużej wielkości, zlokalizowanych w Polsce, z branż produkcyjnej, finansowej oraz IT. Badania były ukierunkowane na identyfikację zakresu wykorzystania oraz wskazanie najpopularniejszych psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy.

2. Charakterystyka i zakres wykorzystania wybranych psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy

Jak wskazano we wstępie, mianem narzędzi psychometrycznych określa się zarówno testy, jak i kwestionariusze. Warto w tym miejscu przedstawić różnicę między nimi. Głównym zadaniem testów psychometrycznych (zwanymi także psychologicznymi) jest pomiar różnic indywidualnych między ludźmi. np. zdolności, inteligencji, wie-

Tabela 1. Porównanie wybranych narzędzi psychometrycznych diagnozowania potencjału kandydatów do pracy

Nazwa narzędzia/autor/ wydawca	Dystrybutor w Polsce	Typ i forma narzędzia	Normalizacja Polska	Kto może stosować	Popularność (% badanych firm, które stosują narzędzie)
APIS – Z Autorzy <i>A. Ciechanowicz, A. Jaworowska, A. Matczak, T. Szustrowa</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	test inteligencji/ forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	3%
TMS RAVEN Autor <i>J.C. Raven</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	test inteligencji/ forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	3%
EPQ – R Autor <i>H.J. Eysenck</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	4%
FCZ – KT; PTE Autorzy <i>B. Zawadzki, J. Strelau</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	kwestionariusz temperamentu/ forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	4%
IE w pracy Autor <i>X. Głiszczyńska</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/ forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	3%
NEO – FFI NEO PI – R <i>P.T. Costa R.R. McCrae</i>	Pracownia Testów Psychologicznych Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/ forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	8%
16 PF/16 CO Autor <i>R. Cattell</i> Wydawca IPAT Inc. / OPP Ltd.	oficjalnie brak w Polsce	kwestionariusz osobowości/forma papierowa	tak	tylko psycholog, najlepiej osoba przeszkolona z metody	2%

INSIGHTS DISCOVERY Wydawca Insights Discovery Ltd.	Insights Polska Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	3%
SUCCESS INSIGHTS Autor <i>W.M. Marston</i> Wydawca TTL Inc. Success Insights International Inc.	GoldenMark	kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	3%
EXTENDED DISC Wydawca: Extended Disc International	Extended DISC Polska Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	6%
PAPI Proselect Wydawca Cubicks/Alta	Alta Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	4%
APOS Wydawca: SLG Thomas	SLG Thomas International Poland Sp. z o.o.	kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	2%
M5Q, MBS, DiSC Wydawca Meurs	DGA SA	test inteligencji/kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	2%
MGIB, OPQ32, MQ,Wydawca SHL Ltd.	SHL Polska Sp. z o.o.	test inteligencji/kwestionariusz osobowości/pakiet komercyjnych narzędzi testowych/forma elektroniczna	nie*	osoba przeszkolona z metody, posiadająca certyfikat	2%
Własne testy i kwestionariusze	-	własne testy i kwestionariusze stworzone na potrzeby selekcji	nie	-	9%

* Z materiałów udostępnionych przez wydawców narzędzi wynika, że przeprowadzono w Polsce częściowe wewnętrzne badania, nie mające charakteru pełnej normalizacji i adaptacji kulturowej. Wyniki badań nie są potwierdzone publikacjami naukowymi ani replikacjami wykonanymi przez niezależnych autorów.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wyników badań własnych oraz danych uzyskanych od wydawców testów.

dzy, osobowości. Pozwalają one ocenić cechy kandydata do pracy w odniesieniu do poziomu analogicznych cech określonych dla całej populacji. Kolejną różnicą pomiędzy testem a kwestionariuszem psychologicznym jest istnienie autora, wydawcy i normalizacji tego pierwszego, co pozwala na dokładne określenie szeregu współczynników statystycznych, m.in. trafności i rzetelności prognozy. W przypadku licznych kwestionariuszy psychologicznych (osobowości, wiedzy, zainteresowań) wynik jest najczęściej prostą sumą punktów mającą określać stopień natężenia określonej cechy u poddanej badaniu osoby (szerzej zob. [Hornowska 2001, s. 17-22; Paluchowski 2001, s. 75-77; Wood, Payne 2006, s. 131-137; Dale 2005, s. 175-178; Armstrong 2007, s. 408]. Dodatkowo w praktyce najczęściej negatywnie wyróżnia je brak autora, wydawcy oraz normalizacji, co oznacza, że nie są opracowane dokładne dane porównawcze odnoszące się do populacji, a pomiary dokonywane za pomocą takich kwestionariuszy możemy odnosić tylko do konkretnego badania, nie mając pewności co do trafności i rzetelności stosowanego narzędzia.

Innym kryterium podziału psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy jest ich przeznaczenie. Można tu wyróżnić narzędzia czysto komercyjne (stosowane tylko w biznesie) oraz niekomercyjne (wywodzące się najczęściej z psychologii klinicznej i akademickiej). Obserwacje praktyki gospodarczej, prowadzone od kilku lat przez współautora opracowania – praktyka psychologii zarządzania – wskazują na coraz większe zainteresowanie specjalistów HR psychometrycznymi narzędziami służącymi do pomiaru inteligencji i typów osobowości. Ów pomiar dokonywany jest głównie w procesie selekcji kandydatów do pracy. Niestety większość dostępnych w Polsce psychometrycznych komercyjnych narzędzi selekcji nazywana jest przez ich dystrybutorów testami, choć nie mają prawidłowo wykonanej polskiej walidacji i normalizacji. Co za tym idzie, nie ma żadnej gwarancji, czy cecha, jaką w założeniu badają, jest badana poprawnie oraz na ile dokładny jest taki pomiar.

W tabeli 1 scharakteryzowano wybrane narzędzia stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Dość duży odsetek firm (9%) deklaruje posiadanie własnych psychometrycznych narzędzi selekcji kandydatów do pracy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują również, że prawie połowa firm (42%) nie stosuje interesujących nas narzędzi wcale. Natomiast zaledwie co ósma firma wykorzystuje narzędzia posiadające polską normalizację.

Zaletą narzędzi komercyjnych sprowadzonych z Zachodu jest silne zakorzenienie w praktyce zarządzania i wieloletnie doświadczenie w ich projektowaniu i sprzedaży. Przekłada się to na jakość ich wykonania oraz niezwykle atrakcyjny marketing. Nie można tego powiedzieć o testach oferowanych przez Pracownię Testów przy Polskim Towarzystwie Psychologicznym. I tak elektroniczne psychometryczne narzędzia selekcji często w praktyce wypierają tradycyjne typu „papier – ołówek”. Te pierwsze cechuje bowiem dostępność *on-line*, a raport z ich wynikiem otrzymuje się natychmiast po badaniu. Dodatkowo – jak wskazywano we wstępie – nie trzeba być psychologiem, by je stosować. Wystarczy odbyć specjalistyczne szkolenie. Tradycyjne narzędzia są jednak nadal z powodzeniem stosowane przez purystów, sta-

wiających na jakość i rzetelność diagnozy. Cechują je skomplikowane zasady pomiaru oraz duża czasochłonność. Co istotne, mogą je stosować prawidłowo tylko przeszkoleni psycholodzy. Pozwalają one na lepszą kontrolę nad warunkami badania niż test *on-line*. Część specjalistów HR staje zatem przed trudnym wyborem: jakość vs. szybkość diagnozy.

Można stwierdzić, że na rynku pojawiają się kolejne „rewolucyjne” narzędzia do diagnozowania cech przywódczych, odporności na stres czy motywacji i typów osobowości. Jednocześnie pojawiają się wątpliwości związane z ich genezą i warunkami stosowania, a tym samym z ich skutecznością.

3. Problemy stosowania analizowanych narzędzi selekcji

Pierwszym problemem zasygnalizowanym wyżej jest brak polskiej walidacji psychometrycznych narzędzi selekcji sprowadzanych z Zachodu (tab. 2). Stosowanie takich narzędzi wynika często z kultury korporacyjnej międzynarodowych firm, przejawiającej się w przyjęciu w centrali firmy konkretnego modelu kompetencyjnego, stworzeniu narzędzia służącego pomiarowi kompetencji, a następnie stosowaniu go także w swoich oddziałach. Dlatego firmy opracowujące narzędzia testowe stworzyły wersje w językach, jakie były potrzebne ich klientom. Właściwa adaptacja kulturowa testu jest szalenie czasochłonna i kosztowna, opiera się m.in. na wielokrotnym tłumaczeniu w obie strony pozycji testowych i intensywnych badaniach normalizacyjnych. Zwykle więc dystrybutorzy i wydawcy podają nieprawdziwe wyniki badań normalizacyjnych i współczynniki trafności uzyskane na populacji USA lub Wielkiej Brytanii jako polskie lub mówią o „normalizacji testu” na 200 osobach, zwykle studentach, co niestety normalizacją nazwane być nie może. Innym problemem jest niska wartość merytoryczna niektórych narzędzi stworzonych *ad hoc* na potrzeby praktyki, słabo osadzonych w teoriach psychologicznych. Brak też replikacji badań i polemiki krytycznej ze strony naukowców niezależnych od wydawców. Entuzjastów lub wrogów psychoanalizy zaciekawia fakt, że większość narzędzi komercyjnych opiera się na teorii osobowości C.G. Junga i jego następców (MBTI, DISC, INSIGHTS), o czym warto pamiętać, gdyż teoria ta jest niesprawdzalna naukowo i niesklasyfikowana, przez co egzystuje, według wielu krytyków psychoanalizy, na pograniczu paranauki, numerologii i mistycyzmu (tzn. działa, jeśli się w nią mocno wierzy; szerzej zob. [Stachowski 2000; Popper 2002; <http://skepdic.com/myersb.html>; http://en.wikipedia.org/wiki/MyersBriggs_Type_Indicator#Criticism]). Narzędzia te bardzo mocno upraszczają rzeczywistość, co z jednej strony jest ich zaletą, ale z drugiej – ogromną wadą.

Problemem pozostającym niejako na uboczu metodologii narzędzi psychometrycznych jest zagadnienie szeroko pojętej obiektywności badającego i motywacji osób badanych oraz wpływu tych zmiennych na sam proces dokonywania oceny. O ile większość psychometrów i konstruujących testy potrafi zbudować narzędzia o zadowalającej trafności, to z rzetelnością i obiektywizmem bywa już różnie. Dosto-

Tabela 2. Problemy stosowania psychometrycznych narzędzi selekcji

Źródło	Charakterystyka problemu
Budowa narzędzia – struktura, treść	słaba rzetelność i trafność testu, brak obiektywnych, niezależnych badań normalizacyjnych w Polsce, stosowanie nieadekwatnych norm, różnice kulturowe i niedostosowanie zmiennych testu do danej kultury
Cechy osoby badanej	lęk przed oceną, autoprezentacja, fałszowanie odpowiedzi, opór, zła motywacja badanej
Przedmiot diagnozy	słabo ugruntowana lub nieaktualna teoria leżąca u podstaw narzędzia lub nawet jej brak (tworzenie narzędzi <i>ad hoc</i>)
Cechy i oczekiwania badacza	subiektywizm oceniającego, ukryty model oceny, dobieranie narzędzi tak, by uzyskać z góry założony efekt selekcyjny, nietrafnie wybrane kompetencje ocenianie testami, brak kompetencji samego badacza, brak etyki (nieumiejętność stosowania narzędzi, brak przeszkolenia)
Czynniki sytuacyjne	niewłaściwy czas i miejsce przeprowadzania badania, zakłócenia procesu badania

Źródło: opracowanie własne.

sowywanie się przez badanych do domniemanych oczekiwań i stereotypów asesorów, selektywny dobór i niewłaściwe stosowanie narzędzi psychometrycznych, wybiórcza analiza wyników przez oceniających – to tylko niektóre z czynników zaburzających proces oceny kandydatów do pracy. Nierozsądne byłoby zakładać, że oceniany kandydat do pracy okaże się na tyle szczery, by w wypełnianym teście czy ćwiczeniu nie spróbował wypaść korzystniej niż w rzeczywistości. Metodologia pozornie poradziła sobie z takimi przypadkami intencjonalnego oszukiwania testów, stosując wyrafinowane metody analizy trafności fasadowej, współczynniki kłamstwa, konformizmu. W rzeczywistości jednak większość kwestionariuszy ich nie ma lub są one słabe metodologicznie. Badani testami z łatwością odczytują intencje badaczy i potrafią doskonale modyfikować swoje zachowanie i udzielane odpowiedzi. Zwykle podczas ewaluacji badani starają się stworzyć wrażenie kompetentnych, a kiedy nie udaje się stworzyć takiego wizerunku (bo np. podczas interakcji z osobą oceniającą mają miejsce widoczne niepowodzenia), wtedy ludzie często próbują zasugerować swój wizerunek jako kogoś sympatycznego i miłego (zob. [Szmajke 1999, s. 33-58]).

Nieco zaniedbywanym (bo trudnym do uchwycenia) zagadnieniem teorii testów jest wpływ, jaki ma lub może mieć motywacja osób badanych i samych badaczy. Ta pierwsza opiera się na poddaniu się kandydata diagnozie z własnej woli lub nie z własnej woli, co niesie ze sobą możliwe poczucie dyskomfortu, wywołujące postawę kooperacyjną lub opór. Uruchamiany jest też specyficzny plan motywacyjny osoby badanej – wchodzenie w rolę (np. aktywnego menedżera w czasie rekrutacji, chorego pacjenta w wypadku diagnozy klinicznej). Nie bez znaczenia jest też motywacja diagnosty powiązana z jego wiedzą, oczekiwaniami, a przejawiająca się w działaniach związanych z formułowaniem celu interwencji, wyborem procedur

zbierania informacji oraz ich optymalizacji [Paluchowski 2001, s. 24-56]. Szczególnego wymiaru nabiera ukryty model predykcji/prognozy polegający na powstaniu ukrytej, często nieświadomionej preferencji i antycypowaniu pożądanego wyniku jeszcze przed badaniem [Witkowski 1995, s. 141-144]. Zmienna motywacyjna jest często pomijana i przyjmuje się, że wchodzi w skład trafności narzędzia czy metody, tymczasem zwłaszcza w procesie selekcji może ona mieć olbrzymi wpływ na wyniki prognozy i jej obiektywność.

4. Uwagi końcowe

Podsumowując, należy stwierdzić, że na rynku jest wiele psychometrycznych narzędzi do testowej selekcji i diagnozowania cech osobowości, inteligencji czy szczególnych kompetencji menedżerskich. Jednocześnie pojawiają się wątpliwości związane z warunkami ich stosowania, a tym samym z ich skutecznością. Każde psychometryczne narzędzie selekcji kandydatów do pracy jest jak broń – nieumiejętnie stosowane może być niebezpieczne zarówno dla stosującego, jak i dla badanych, a od umiejętności „strzelca-diagnosty” zależy wykorzystanie w jak największym stopniu zalet tego narzędzia i zminimalizowanie jego wad.

Warto w tym miejscu zauważyć, że jakiegokolwiek narzędzie, nawet słabe metodologicznie, generalnie wpływa pozytywnie na procesy selekcji i zwiększa prawdopodobieństwo trafnej prognozy, o ile jest stosowane z rozwagą i świadomością ograniczeń. Dlatego praktycy HR powinni rozważyć ściślejszą współpracę z psychologami i psychometrami oraz stałe poszerzanie własnej wiedzy o dostępnych narzędziach testowych, ich możliwościach i ograniczeniach. Nie ma bowiem jednego uniwersalnego narzędzia, lepszego od pozostałych, a najważniejszym czynnikiem decydującym o wartości prognozy jest sam diagnosta, gdyż to od niego zależy dobór i właściwe zastosowanie narzędzi testowych [Paluchowski 2001, s. 189; Hornowska 2001, s. 220-224; Eysenck 1957, s. 319-324]. Dodatkowo przyjmuje się, że metody selekcyjne oparte na narzędziach o niskiej trafności mogą być skuteczne, ale tylko pod warunkiem występowania dużej liczby kandydatów. Jeżeli kandydatów jest niewiele – tak jak to ma często miejsce na obecnym rynku pracy specjalistów – trafność i rzetelność stosowanych narzędzi powinny być maksymalnie wysokie [Witkowski 1995, s. 85-89].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- DeMarco T., *Zdążyć przed terminem. Opowieść o zarządzaniu projektami*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Eysenck H.J., *The effects of psychotherapy: an evaluation*, „Journal of Consulting Psychology” 1957, vol. 16.

- Furnham A., *Faking personality questionnaires: Fabricating different profiles for different purposes*, „Current Psychology” 1990, vol. 9.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2007.
- Gaugler B.B., Rosenthal D.B., Thornton G.C., *Meta-analysis of assessment center validity*, „Journal of Applied Psychology” 1987, vol. 72.
- Goffin R.D., Helmes E., *Problems and solutions in human assessment*, Kluwer Academic 2000.
- Hornowska E., *Testy psychologiczne – teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa 2001.
- Jurgowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assessment Centre)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4.
- Paluchowski W.J., *Diagnoza psychologiczna*, Scholar, Warszawa 2001.
- Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- Robertson I.T., Makin P.J., *Metody selekcji i ich wykorzystanie*, [w:] T. Witkowski (red.), *Dobór personelu*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2007.
- Stachowski R., *Historia współczesnej myśli psychologicznej*, Scholar, Warszawa 2000.
- Szmajke A., *Autoprezentacja: maski, pozy, miny*, URSA Consulting, Olsztyn 1999.
- Todd C.R., *Myers-Briggs Type Indicator – The Skeptic’s Dictionary*, <http://skepdic.com/myersb.html> (15.04.2009).
- Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania*, Prace Psychologiczne, UW, Wrocław 1995.
- Witkowski T., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator#Criticism (15.04.2009).

PSYCHOMETRIC TOOLS OF JOB CANDIDATE SELECTION

Summary: The purpose of this article is to present some popular psychometric tools being used during the process of candidate selection for job vacancies in today’s companies. This includes the extent of their use in Poland. Particular attention was paid to the problems associated with the proper use of them in the context of reliability obtained by the measurements.