

# Ekspertyza procedur promocji stanowiskowych w procesie rekrutacji TVP

Czy metodologia testowania kompetencji i procedury rekrutacyjne w TVP są  
zgodne z logiką i profesjonalnymi standardami?

Opracowanie: dr Victor Wekselberg  
Dariusz Ambroziak  
13 sierpnia 2013

## Spis treści

Rozdział 1: wstęp – nasze intencje .....	3
Rozdział 2: właściwa część ekspertyzy .....	4
Podstawa analizy: opis stanowiska koordynatora.....	4
Część 1: ocena predyspozycji .....	4
Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI .....	6
Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP .....	6
Kwestionariusz sytuacyjny.....	7
Część 2: ocena kompetencji .....	8
Kwestionariusze ewaluacji kompetencji .....	8
Część 3: ocena kwalifikacji.....	11
Podsumowanie ekspertyzy.....	12
Rozdział 3: metodologia Evidence-Based.....	13
Noty biograficzne .....	13
Bibliografia.....	14
Zastrzeżenia prawne.....	15
Kontakt z mediami.....	15

## Rozdział 1: wstęp – nasze intencje

Szanowni Państwo,

w ostatnich dniach dyskurs medialny został zdominowany przez doniesienia o procedurach promocji na stanowiska w restrukturyzowanej obecnie TVP. Przy tej okazji bardzo dużo uwagi poświęcane jest samej procedurze, czyli zasadom, wedle których odbywa się selekcja, jak i narzędziom, które są używane podczas tego procesu.

Z wielkim zaniepokojeniem przyjęliśmy publikację Pana Tomasza Parola „Dziwna restrukturyzacja TVP i kompromitacja Rzecznika Prasowego” opublikowanej na stronie internetowej: <http://wizjatvp.pl/?p=4832> z dnia 09.08.2013. Ponadto, z przykrością przeczytaliśmy tekst „Stop weryfikacjom – opinia prawna” znajdujący się pod linkiem: <http://wizjatvp.pl/?p=4831>, a także ze zmartwieniem wysłuchaliśmy w dniu 12.08.2013 audycji w radiu Eska Rock, gdzie Kuba Wojewódzki i Czesław Mozil zajmowali się obśmiewaniem testów psychologicznych w związku z restrukturyzowaniem TVP.

W trosce o dobre imię profesjonalnych firm doradczych, które dbają o jakość i rzetelność swoich usług, postanowiliśmy zająć oficjalne stanowisko, przygotowując ekspertyzę, którą wykonaliśmy *pro publico bono* jako głos w toczącej się dyskusji.

Obecny dyskurs godzi w nasze wartości, uważamy bowiem, że jest prowadzony bez merytorycznej oceny stosowanych procedur i narzędzi.

Modele kompetencyjne i procedury rekrutacyjne wymagają zarówno specjalistycznej wiedzy oraz odpowiednich umiejętności, jak i doświadczenia w ich wdrażaniu. Nasza ekspertyza odpowiada na pytanie: „Czy *metodologia testowania kompetencji i procedury rekrutacyjne w TVP są zgodne z logiką i profesjonalnymi standardami?*”

Intencją naszego działania jest troska o profesjonalizm i wizerunek testów psychologicznych, procedur rekrutacyjnych, jak i innych narzędzi stosowanych w ocenie pracowników. Zależy nam na używaniu tychże pożytecznych narzędzi w zgodzie z zasadami etycznymi, zdrowym rozsądkiem, a także ze standardami branżowymi.

Naszą intencją nie jest ocena samego procesu restrukturyzacji TVP, jak i sił politycznych odpowiedzialnych za jej obecny kształt. Te kwestie leżą zdecydowanie poza obszarem naszych zainteresowań i ocen.

Chętnie weźmiemy udział w merytorycznej dyskusji z każdą z zainteresowanych stron.

Podstawowym źródłem ekspertyzy jest: „Załącznik do Uchwały Nr 397/2013 Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna z dnia 31 lipca 2013 r.” w której znajduje się szczegółowy opis procedur promocji stanowiskowych w procesie rekrutacji TVP.

Ekspertyzę wykonali: dr Victor Wekselberg i Dariusz Ambroziak z Instytutu Analiz im. Karola Gaussa. Zapraszamy do lektury i kontaktu.

- Mieszko Maj, New Business Director,  
Instytut Analiz im. Karola Gaussa.

## Rozdział 2: właściwa część ekspertyzy

### Podstawa analizy: opis stanowiska koordynatora

Podstawą analizy jest zdefiniowany w dokumencie „Załącznik do Uchwały Nr 397/2013 Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna z dnia 31 lipca 2013 r.” cel procedury:

#### **Cel Procedury**

Celem Procedury jest wyłonienie spośród grona pracowników aktualnie zajmujących stanowiska dziennikarskie w ramach funkcji wykonawczych osób o **predyspozycjach**, odpowiednich **kompetencjach i kwalifikacjach** do pełnienia funkcji koordynacyjno-programowej i koordynacyjno - realizacyjnej.

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 4

4

Na podstawie powyższego opisu można wyróżnić 3 główne obszary oceny:

1. Ocena predyspozycji.
2. Ocena kompetencji.
3. Ocena kwalifikacji.

### Część 1: ocena predyspozycji

Zgodnie z procedurą ocena predyspozycji będzie realizowana za pomocą trzech narzędzi:

1. LMI Inwentarz Motywacji Osiągnięć.
2. WKP – Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP.
3. Autorski test sytuacyjny.

Ocena odbywa się w odniesieniu do głównych zadań i czynności osoby będącej na stanowisku koordynatora:

*Główne zadania i czynności [osoby na stanowisku koordynatora, przyp. aut.], w szczególności:*

- 1. Koordynowanie procesu pozyskiwania propozycji materiałów zgodnie z ofertą oraz programową redakcją/jednostki organizacyjnej.*
- 2. Koordynowanie procesu doboru wykonawców w ścisłej współpracy z jednostkami organizacyjnymi uczestniczącymi w produkcji.*
- 3. Prowadzenie współpracy z producentami.*
- 4. Przekazywanie wykonawcom wytycznych i ustaleń dotyczących oferty programowej.*
- 5. Koordynowanie prac wykonawców.*
- 6. Nadzorowanie realizacji harmonogramów zleconych wykonawcom produkcji.*
- 7. Weryfikowanie pozyskanych materiałów pod kątem zgodności z kierunkami programowymi oraz nadzorowanie wskazanych programów, w tym poziomu oglądalności.*
- 8. Przygotowywanie rekomendacji pozyskanych materiałów programowych dla celów produkcyjnych.*
- 9. Monitorowanie realizacji zamówionych programów pod względem standardów programowych, merytorycznych, technologicznych, finansowych i prawnych.*
- 10. Monitorowanie realizacji zleconych programów, w tym odbieranie i zatwierdzanie wykonanych prac produkcyjnych.*
- 11. Nadzorowanie prawidłowości prowadzenia dokumentacji programowej zgodnie z przyjętymi procedurami.*
- 12. Uczestniczenie w procesie przygotowywania oferty programowej.*
- 13. Współpraca przy opracowywaniu założeń budżetowych.*
- 14. Organizowanie przetargów i konkursów programowych.*
- 15. Opracowywanie materiałów na anteny oraz do kanałów interaktywnych.*
- 16. Analizowanie rynku pod kątem zapotrzebowania na programy.*
- 17. Podejmowanie i koordynowanie współpracy z innymi jednostkami TVP oraz instytucjami zewnętrznymi w celu pozyskiwania zleceń programowych.*
- 18. Przygotowywanie i opiniowanie projektów patronatów medialnych oraz prowadzenie związanej z nimi dokumentacji.*

Źródło: załącznik nr 1 do Procedury promocji stanowiskowych w procesie restrukturyzacji:  
Ramowy opis stanowiska w ramach funkcji koordynacyjno – programowej  
str. 30-31

## Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI

### **LMI Inwentarz Motywacji Osiągnięć (Leistungsmotivationsinventar)**

**Autorzy:** Heinz Schuler, George C. Thornton, Andreas Frintrup

**Polska adaptacja i podręcznik:** Waldemar Klinkosz, Andrzej E. Sękowski

**Procedura:** Badania indywidualne lub grupowe; czas badania: 30 minut

**Opis:** Kwestionariusz mierzy motywację osiągnięć z uwzględnieniem różnych jej komponentów, takich jak, preferowanie trudnych zadań, wiara w sukces, ukierunkowanie na cel, nastawienie na rywalizację, wytrwałość i inne. Pozwala dzięki temu na diagnozę profilową. Łącznie zawiera 170 pozycji tworzących 17 skal. Wyniki mogą też być ujmowane na trzech skalach czynnikowych, którymi są: Pewność siebie, Ambicja i Samokontrola.

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 15

6

### **Opinia:**

1. Wykorzystanie tego kwestionariusza jest uzasadnione, ponieważ zadania opisane na stanowisku koordynatora mogą wymagać „wiary w sukces” czy „ukierunkowania na cel”. Inwentarz mierzy jednak 17 skal i nie jest jasne w jaki sposób zostały wykorzystane wyniki badania tym narzędziem. Jeśli wykorzystano wszystkie skale, to jest to nieuzasadniona procedura, ponieważ na przykład, skala „rywalizacja” nie powinna być stosowana jako „pozytywna cecha”.
2. Dużą wątpliwość budzi zastosowanie norm populacyjnych bez empirycznego badania poziomu wymaganego na stanowisku koordynatora.
3. Nieuzasadnione jest łączenie w jeden wskaźnik (WTOP) wyników Inwentarza LMI oraz Wielowymiarowego Kwestionariusza Preferencji WKP, ponieważ brakuje danych o ich wzajemnych związkach, tj. poziomie korelacji (patrz WTOP = wynik testowej oceny predyspozycji dla i-tej osoby, str. 14).

## Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP

### **WKP – Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP**

**Autorzy:** Anna Matczak, Aleksandra Jaworowska, Anna Ciechanowicz, Ewa Zalewska, Joanna Stańczak (2006)

**Procedura:** grupowe i indywidualne; bez ograniczenia czasu, przeciętnie

**Opis:** Kwestionariusz składa się ze 133 stwierdzeń dotyczących siedmiu grup zainteresowań odnoszących się do typów wykonywanych czynności (Zainteresowań Językowych; Zainteresowań Matematyczno-Logicznych; Zainteresowań Praktyczno Estetycznych; Zainteresowań Opiekuńczo, Zainteresowań Biologicznych) oraz preferowanych przez badanego warunków pracy: z planowaniem bądź improwizowaniem, a także wymagających słabo bądź silnie stymulującego środowiska pracy. Osoba badana określa na pięciostopniowej skali, jak bardzo zgadza się, że dane stwierdzenie odnosi się do niej.

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 16

### Opinia:

1. Badanie zainteresowań pod kątem selekcji na stanowisko koordynatora jest nieuzasadnione. Badane osoby są dziennikarzami o wieloletnim stażu pracy i zastosowanie tego kwestionariusza nie może dostarczyć istotnych informacji, które pozwolą ocenić, jak dobrze wykonywaliby zadania wymienione w „Głównych zadaniach i czynnościach”.
2. Ogólnoświatowy standard profesjonalnego działania w zakresie selekcji wyznaczają procedury SIOP (2003). Zgodnie z tymi procedurami WKP nie spełnia kryterium walidacji treściowej, która polega na zademonstrowaniu związku pomiędzy metodą selekcyjną, a zachowaniami na stanowisku pracy. Jest to kolejny argument przemawiający przeciwko wykorzystaniu tego narzędzia.
3. Bardzo niejasne pozostaje to, w jaki sposób wykorzystano wyniki badania tym narzędziem, tzn. które zainteresowania uznano za korzystne dla stanowiska koordynatora, a które nie. Czy na przykład „zainteresowania matematyczno-logiczne” są oceniane jako korzystne, a „zainteresowania biologiczne” nie? Na jakiej podstawie podjęto decyzję o roli poszczególnych zainteresowań w procesie oceny?
4. Nieuzasadnione jest łączenie w jeden wskaźnik (WTOP) wyników Inwentarza LMI oraz Wielowymiarowego Kwestionariusza Preferencji WKP, ponieważ brakuje danych o ich wzajemnych związkach, tj. poziomie korelacji (patrz WTOP = wynik testowej oceny predyspozycji dla i-tej osoby, str. 14).

### Kwestionariusz sytuacyjny

#### **Kwestionariusz sytuacyjny**

*Kwestionariusze sytuacyjne, to zestaw wzajemnie powiązanych ze sobą sytuacji, do których musi się odnieść osoba badana wskazując na swoje decyzje, wybory oraz zachowania w konfrontacji z zespołem oceniającym. Integralną częścią kwestionariuszy sytuacyjnych jest tzw. obrona testu. W konfrontacji z osobami prowadzącymi ewaluację, pracownik broni podjętych w teście decyzji, zaprezentowanych postaw i przekonań oraz przyjęty sposób działania.*

*Ze względu na sytuacyjny charakter narzędzia, kwestionariusz ten jest autorskim narzędziem opracowanym przez zespół BZKL zgodnie ze zweryfikowanymi i powtarzalnymi standardami. Procedura wykonania testu dopuszcza zarówno badanie indywidualne, jak i grupowe. Kwestionariusz jest narzędziem podlegającym ograniczeniu czasowemu tj. 10 minut.*

*Sytuacyjny Kwestionariusz Predyspozycji Menedżerskich ma zastosowanie w diagnozowaniu predyspozycji kierowniczych i koordynacyjnych, w tym umiejętności podejmowania decyzji, zdolności do prawidłowego nadawania priorytetów wybranym sytuacjom zawodowym, umiejętności rozwiązywania sporów, delegowania obowiązków oraz zorganizowania pracy własnej i swoich podwładnych. To test wykonywany w konkretnych ramach czasowych. Zasady wypełniania wymuszają korzystanie z indywidualnych doświadczeń zawodowych, posiadanych umiejętności i przekonań, a jednocześnie uruchamiają zdolność do kreatywnego podejścia do problemu.*

*Sytuacyjny charakter testu każdorazowo wymaga adaptacji do specyfiki procesów organizacyjnych, kultury organizacyjnej oraz wymagań stanowiskowych, co uniemożliwia przeprowadzenie analizy statystycznej pozwalającej na określenie rzetelności i trafności [podkreślenie VW]. Uzyskane za pomocą testu wyniki wielokrotnie były zweryfikowane i korelowane z wymiarami osobowości określanymi metodami psychometrycznymi.”*

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 16-17

### Opinia:

**Zastosowanie Sytuacyjnego Kwestionariusza Predyspozycji Menedżerskich nie jest uzasadnione, z uwagi na jakość narzędzia. Zastrzeżenia zostały wymienione poniżej:**

1. Opisany kwestionariusz sytuacyjny nie jest standardową metodą badania psychologicznego. Jego opis nie pokrywa się ani z definicją wywiadu, ani sytuacyjnego testu decyzyjnego. Metodologia stosowania sytuacyjnych testów decyzyjnych wymaga standaryzacji sposobu oceniania (Wekselberg, 2010; Ployhart & Weekley, 2005) poprzez zastosowanie skal oceny oraz wypracowanie klucza oceny jednorodnego dla wszystkich osób badanych.
2. Sytuacyjny Kwestionariusz Predyspozycji Menedżerskich nie spełnia podstawowych wymogów standaryzacyjnych dla testów psychologicznych (patrz Procedury SIOP, Wekselberg, 2009). Zastosowane w nim procedury pozwalają na dowolną interpretację otrzymanych danych.
3. Tzw. obrona testu nie jest procedurą stosowaną w testach psychologicznych i nie spełnia wymogów standaryzacyjnych.
4. Nie jest jasne ile kompetencji jest mierzonych tą metodą, ale ograniczenie czasu do 10 minut poważnie ogranicza możliwości rzetelnego i trafnego pomiaru. Sytuacyjne testy decyzyjne zwykle zawierają więcej niż 50 pytań, mierząc od 3 do 6 kompetencji. Ograniczenia czasowe w tego typu testach nie są wprowadzane, a wypełnianie takich testów zajmuje zwykle powyżej 30 minut.
5. Brak możliwości zbadania rzetelności i trafności testu jest niezgodne z profesjonalnymi standardami psychologii organizacji (zob. np. Ployhart & Weekley, 2005). Istnieją procedury pozwalające na pomiar tych podstawowych wskaźników jakości testu, polegające na przeprowadzaniu walidacji w danej lokalizacji i na danym stanowisku.

## Część 2: ocena kompetencji

Do zbadania kompetencji wykorzystano Kwestionariusze Ewaluacji Kompetencji.

### Kwestionariusze ewaluacji kompetencji

#### **Kwestionariusze ewaluacji kompetencji**

*Metody kwestionariuszowe stanowią jedno z najpowszechniejszych narzędzi badawczych, mających szerokie zastosowanie w procesie ewaluacji zawodowej. Za przydatnością tej metody przemawia przede wszystkim możliwość zastosowania opisanych kryteriów, jednoznaczność dokonywanej oceny oraz brak konieczności angażowania na tym etapie pracownika, jak i krótki czas potrzebny na przeprowadzenie ewaluacji.*

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 15

### Opinia:

Włączenie badania kompetencji do procedury selekcyjnej jest uzasadnione, ale należało zastosować sprawdzone metody pomiaru kompetencji, które są wymagane na stanowisku koordynatora. Kompetencje są oceniane na bazie przedstawionego w załączniku opisu kompetencji (str. 22-23). Opis kompetencji jest niewystarczający do rzetelnego i trafnego ich pomiaru z kilku powodów (zobacz Malinowska i Wekselberg, 2010), które wymienione są niżej.

1. Brak definicji kompetencji.



2. Nie jest prawdą, że w dobrze przygotowanym modelu nie jest konieczne opisywanie wszystkich poziomów kompetencji za pomocą wskaźników behawioralnych. Jest to wymóg podstawowy. Wprawdzie w psychologii organizacji w systemach ocen stosuje się czasami skale BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales, Zakotwiczone zachowaniami skale ocen), gdzie nie stosuje się opisu zachowań na każdym poziomie, ale jest to możliwe pod warunkiem, że jakość każdego użytego zachowania została empirycznie zmierzona. W tym przypadku najprawdopodobniej jednak tego nie zrobiono.
3. Zachowania w opisie kompetencji są niejasne i nieprecyzyjne, co sugeruje, że model nie był zweryfikowany empirycznie (zobacz Malinowska i Wekselberg, 2010). Na przykład, zachowanie „Stosunkowo często występują sytuacje, w których widocznie naruszane są przez pracownika standardy regulacji wewnętrznych” jest zbyt mało precyzyjne.
4. Na brak walidacji empirycznej opisu kompetencji wskazuje także widoczny brak związku pomiędzy nazwą poziomu a zachowaniami. Na przykład, w skład kompetencji „Znajomość regulacji wewnętrznych w zakresie programowania przygotowania i produkcji audycji” wchodzi zachowanie na poziomie 1: „Stosunkowo często występują sytuacje, w których widocznie naruszane są przez pracownika standardy regulacji wewnętrznych”. Nazwa kompetencji sugeruje, że dotyczy ona wiedzy („znajomość”), natomiast zachowanie dotyczy naruszania standardów regulacji. Inny przykład, to kompetencja „Znajomość technologii produkcji audycji telewizyjnych”, którą mierzy się zachowaniem „Pracownik nie przejawia inicjatywy w zakresie rozwoju swoich umiejętności...”.

### **Analiza powiązania mierzonych kompetencji z wymogami na stanowisku pracy.**

Zgodnie z cytowanym dokumentem:

Kompetencje zostały wyselekcjonowane zgodnie z opracowanymi opisami stanowisk w ramach funkcji koordynującej i są zgodne z najważniejszymi zadaniami, jakie pracownikom obejmującym te stanowiska zostaną powierzone.

Źródło: Załącznik do Uchwały Nr 397/2013  
Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna  
z dnia 31 lipca 2013 r.  
str. 8

### Stanowisko 1 – koordynacyjno – programowe

Funkcja wewnętrzna	Koordynacyjno – programowa
Ilość kompetencji mierzonych w trakcie procedury ewaluacji kompetencji	10 kompetencji
Typ kompetencji uwzględniony w opisie stanowiska wraz z oczekiwanym poziomem występowania	Kwalifikacje merytoryczne – 3 kompetencje; Standardy Etyki Dziennikarskiej – 1 kompetencja
Typ kompetencji <u>NIEUWZGLĘDNIONYCH</u> w opisie stanowiska wraz z oczekiwanym poziomem występowania	Umiejętności interpersonalne i społeczne – 3 kompetencje; Umiejętności koordynacji zadań – 3 kompetencje

Opracowanie własne na podstawie „Załącznik do Uchwały Nr 397/2013 Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna z dnia 31 lipca 2013 r.”

#### Wniosek:

6 z 10 kluczowych kompetencji na stanowisku Koordynacyjno-programowym nie posiada oczekiwanego poziomu występowania. Oznacza to, iż ocena, tego czy dany kandydat spełnia oczekiwania w zakresie 6 z 10 kompetencji jest niemożliwa, gdyż nie ma odpowiednich punktów odniesienia.

### Stanowisko 2 – koordynacyjno - realizacyjne

Funkcja wewnętrzna	Koordynacyjno – realizacyjna
Ilość kompetencji mierzonych w trakcie procedury ewaluacji kompetencji	10 kompetencji
Typ kompetencji uwzględniony w opisie stanowiska wraz z oczekiwanym poziomem występowania	Kwalifikacje merytoryczne – 3 kompetencje; Standardy Etyki Dziennikarskiej – 1 kompetencja
Typ kompetencji <u>NIEUWZGLĘDNIONYCH</u> w opisie stanowiska wraz z oczekiwanym poziomem występowania	Umiejętności interpersonalne i społeczne – 3 kompetencje; Umiejętności koordynacji zadań – 3 kompetencje

Opracowanie własne na podstawie „Załącznik do Uchwały Nr 397/2013 Zarządu Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna z dnia 31 lipca 2013 r.”

#### Wniosek:

6 z 10 kluczowych kompetencji na stanowisku Koordynacyjno-realizacyjnym nie posiada oczekiwanego poziomu występowania. Oznacza to, iż ocena, tego czy dany kandydat spełnia oczekiwania w zakresie 6 z 10 kompetencji jest niemożliwa, gdyż nie ma odpowiednich punktów odniesienia.

### **Część 3: ocena kwalifikacji**

Ocena kwalifikacji merytorycznych została zawarta w procesie oceny kompetencji, gdzie wyodrębniono cztery kluczowe kompetencje odnośnie kwalifikacji merytorycznych.

Zwyczajowo kwalifikacje ocenia się za pomocą analizy danych biograficznych oraz wystandardyzowanych, obiektywnych testów wiedzy (Ambroziak i Fronczyk, 2011) z badanego zakresu merytorycznego.

## Podsumowanie ekspertyzy

Opowiadając na pytanie postawione pytanie

*Czy metodologia testowania kompetencji i procedury rekrutacyjne w TVP są zgodne z logiką i profesjonalnymi standardami?*

**Na ten moment musimy odpowiedzieć, iż zastosowane procedury i narzędzia w TVP nie są zgodne z logiką i profesjonalnymi standardami.**

Niewątpliwą zaletą procedury zastosowanej w TVP jest jej wielowymiarowość oraz próba zastosowania wystandaryzowanych narzędzi jak np. *LMI Inwentarz Motywacji Osiągnięć*. Jednakże brak odpowiednio zdefiniowanych kompetencji, niedopasowanie samej skali do pomiaru uniemożliwia realizację podstawowego celu procedury selekcyjnej. Warto nadmienić, iż kompetencje oraz ich oczekiwane poziomy nie są powiązane z wymogami na danym stanowisku. Sporym błędem jest zastosowanie narzędzia do pomiaru preferencji zawodowych w sytuacji selekcyjnej, gdzie osoby poddawane procesowi selekcji posiadają ugruntowane doświadczenie zawodowe. Zaskakujące jest także zastosowanie tzw. autorskich testów sytuacyjnych, które nie są powszechnie stosowaną metodą pomiaru w psychologii organizacji. Nie stwierdzono także zastosowania wystandaryzowanych narzędzi do pomiaru wiedzy specjalistycznej wymaganej na danym stanowisku. Oznacza to, iż ocena poziomu wiedzy specjalistycznej jest wprost uzależniona od poziomu wiedzy osób oceniających danego kandydata.

Uwaga!

Niniejsza ekspertyza odnosi się wyłącznie do zastosowanych narzędzi w relacji do przyjętych założeń w procedurze selekcji. Odrębną kwestią jest analiza samych procedur jaka została zastosowana w TVP podczas omawianego procesu selekcji. Tego typu analiza wymagałaby dostępu do wszystkich materiałów.

## Rozdział 3: metodologia Evidence-Based

Tego typu działania wymagają zwykle zastosowania procedury Evidence-Based. Charakteryzuje się ona podejmowaniem decyzji biznesowych na podstawie krytycznej analizy dowodów, pochodzących z 4 głównych źródeł:



Dopiero na podstawie zgromadzonych informacji można rzetelnie dobrać i dopasować unikalne rozwiązanie do sytuacji danej organizacji. Działanie na podstawie dowodów redukuje ryzyko biznesowe, wynikające ze stosowania metod o niesprawdzonym działaniu i niepotwierdzonej skuteczności.

## Noty biograficzne

### Wexselberg Victor

PhD in Industrial/Organizational Psychology (USA)

Zajmuje się psychologią organizacji od 1975 roku. W swojej pracy łączy solidną wiedzę naukową z bardzo praktycznym podejściem do konsultingu. Pracuję bazując na własnych koncepcjach (teoria małych grup i współpracy, motywacja do pracy, budowa modeli kompetencyjnych) oraz solidną wiedzą z zakresu psychologii organizacji. Jestem autorem lub współautorem następujących testów: Test Consensio Intentio, Test Poznawczych Umiejętności Społecznych, Situational Test of Sales Competencies. Jestem autorem i współautorem wielu publikacji dotyczących psychologii organizacji, w tym podręczników, monografii, artykułów specjalistycznych i recenzji, wydanych przez polskie i zagraniczne wydawnictwa. Posiada doświadczenie międzynarodowe pracy w USA, Serbii, Chorwacji i Azerbejdżanie.

Starszy konsultant w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.

## Dariusz Ambroziak

Psycholog organizacji, MBA

Zajmuje się psychologią organizacji od 2002 roku. W swojej pracy łączy solidną wiedzę naukową z bardzo praktycznym podejściem do konsultingu. Pracuje bazując na metodologii Evidence-Based. Autor szeregu publikacji w prasie fachowej oraz współautor książki „Anomia pracownicza – problem wartości. Diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie” (w druku). Posiada wieloletnie doświadczenie zarówno biznesowe jak i akademickie.

Partner Zarządzający, Prezes Zarządu w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.

14

## Bibliografia

Ambroziak, D. i Fronczyk, K. (2011). Jak stworzyć bank pytań do testu wiedzy? – cz. I Personel i Zarządzanie, 11, 80-84.

Malinowska, D. i Wekselberg, V. (2010). (Po)waga profesjonalizmu, czyli jak prawidłowo zbudować model kompetencyjny w organizacji. Personel i Zarządzanie, 11, 68-71.

Ployhart, J. A., Robert E. Weekley R. E. (2005). Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application. Psychology Press.

Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) (2003). Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures. [Zasady walidacji i stosowania procedur selekcyjnych, cytowane jako Procedury SIOP].

Wekselberg, V. (2010). (Nie)bezpieczny lakmus. Sytuacyjne testy decyzyjne jako metoda pomiaru kompetencji. Personel i Zarządzanie, 4

Wekselberg, V. (2009). Trafna procedura. Koszty i walidacja metod selekcji menedżerów w Polsce. Personel i Zarządzanie, 10.

## Zastrzeżenia prawne

Ekspertyza jest opinią ekspertów Instytutu Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o. i może stanowić jedynie wstęp do pełnego audytu w przedmiotowej sprawie. Ekspertyza w obecnym kształcie została przygotowana i oparta o dostarczone dokumenty i doniesienia prasowe. Stanowi więc ocenę tych elementów, do których uzyskaliśmy dostęp. Ekspertyza nie stanowi pełnego audytu procedur restrukturyzacyjnych. Dostarczona ekspertyza celowo nie zawiera rekomendacji zaradczych. Uzyskanie dodatkowych materiałów źródłowych od zainteresowanych stron pozwoli na poszerzenie ekspertyzy i uzupełnienie o dodatkowe wątki. Instytut Analiz im. Karola Gaussa wyraża zgodę na publikowanie, udostępnianie i rozpowszechnianie niniejszej ekspertyzy jedynie w całości. Komercyjne zastosowanie niniejszej ekspertyzy wymaga pisemnej zgody Instytutu Analiz im. Karola Gaussa.

## Kontakt z mediami

**Mieszko Maj,**

psycholog organizacji,

New Business Director

[m.maj@iakg.pl](mailto:m.maj@iakg.pl)

tel.48 535 690 696