

Eugeniusz ZDROJEWSKI *
Dariusz GAJEWSKI**

KONCEPCJE OSOBOWOŚCIOWE I ICH ZASTOSOWANIE W PROCESIE NABORU PRACOWNIKÓW

Zarys treści: Artykuł przedstawia zagadnienia o tematyce psychologicznej oraz organizacyjno-zarządczej. Określone koncepcje osobowościowe (temperamentu) zinterpretowano pod kątem procesu naboru pracowników. Podjęto próbę uzasadnienia tezy, iż pewne cechy osobowościowe (temperamentu) i charakterologiczne, mają istotny wpływ na odpowiedni dobór pracowników na określone stanowiska pracy w przedsiębiorstwie. *Słowa kluczowe:* proces naboru, osobowość, kryteria oceny, temperament, typologia C. G. Junga, typologia Hipokratesa – Galena, typologia I. P. Pawłowa.

Wstęp

Głównym celem artykułu jest ukazanie stanu istniejącego w zakresie wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Problem badawczy oraz określenie hipotezy sformułowano na podstawie merytorycznych treści literatury przedmiotu oraz obserwacji empirycznych.

Istotnym celem jest również poznanie skutków faktycznego wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu, zwłaszcza średniego szczebla w przedsiębiorstwach¹. Ponadto chodzi też o określenie wpływu na korelację pomiędzy wykorzystaniem koncepcji osobo-

* **prof. zw. dr hab.**, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

** **mgr**, Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, UMK w Toruniu

¹ Chodzi mianowicie o zależność między typami osobowości (temperamentu) według typologii I. P. Pawłowa, typologii C. G. Junga, typologii orientacji charakterologicznej E. Fromma, typologii konstytucjonalnych E. Kretschmera, a także W. H. Sheldona, a stanowiskami pracy średniego szczebla, takimi jak: księgowy, specjalista do spraw reklamy, wizerunku, logistyki, kontrolingu, zarządzania zasobami ludzkimi itp.

wościowych w procesie doboru personelu średniego szczebla, a charakterem relacji tegoż personelu w układach zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Jednym z ważniejszych celów jest też poznanie charakteru świadczonych usług przez agencje doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego. Za ich pośrednictwem zostały uzyskane informacje o samych przedsiębiorstwach tego regionu w zakresie wykorzystania koncepcji osobowościowych w procesie doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach, które stanowiły klientelę tychże agencji. Jest to istotne, gdyż oferta agencji jest odbiciem realiów panujących na rynku pracy województwa, a średnia liczba klientów tychże agencji określa stopień zapotrzebowania na oferowane przez nie usługi.

Problem badawczy sprowadza się do dwóch podstawowych pytań:

1. Ile jest agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy w województwie, które świadczą usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (marketingu kadrowego), i jakie są ich kompetencje?
2. Jaka ich część (liczba, odsetek) przeprowadzając nabór pracowników stosuje koncepcje osobowościowe?

Szukając odpowiedzi na powyższe pytania, postawiono kilka hipotez, które poddano testowaniu. Ich weryfikacja umożliwiła rozwiązanie problemu badawczego. Na podstawie wstępnego rozeznania w tym zakresie, postawiono następującą hipotezę główną: **wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla (w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego) ma miejsce w sporadycznych przypadkach.**

Postawiono też szereg hipotez pomocniczych (bardziej szczegółowych), a mianowicie:

1. wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach ma racjonalne (naukowe) przesłanki;
2. zależność – *pomiędzy koncepcjami osobowościowymi (temperamentu) pracowników, a specyfiką stanowisk pracy średniego szczebla w przedsiębiorstwach* – zaistniała w wyniku wykorzystania w tychże przedsiębiorstwach koncepcji osobowościowych w procesie doboru personelu średniego szczebla, wpływa na charakter relacji tegoż personelu z pracodawcą;
3. wybrane czynniki istniejące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa w znacznym stopniu wpływają na korelację *pomiędzy wykorzystaniem koncepcji osobowościowych w procesie doboru perso-*

nelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach, a wpływem tegoż wykorzystania na charakter relacji personelu z pracodawcą;

4. poprawne wykorzystanie koncepcji osobowościowych w procesie doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach przeciwdziała zjawisku fluktuacji;
5. poprawne wykorzystanie koncepcji osobowościowych w procesie doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwach przyczynia się do usprawnienia całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesu doboru personelu;
6. oferta asortymentowa agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy – *w zakresie wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla* – jest adekwatna do realiów rynku pracy województwa zachodniopomorskiego.

Powyższe hipotezy zostaną zweryfikowane w oparciu o odpowiednie materiały źródłowe uzyskane w trakcie badania. Nie ustalono minimalnej liczebności próby, ponieważ pomiarowi poddano wszystkie jednostki populacji, tj. *agencje doradztwa personalnego i agencje pośrednictwa pracy*, a uściślając – osoby zarządzające tymi agencjami. Przy czym agencje potraktowano jako jednostki złożone, a jako jednostki proste poddane pomiarowi – konkretne osoby pracujące w tychże agencjach.

Za wykaz posłużyła internetowa baza *TeleAdresonu*, z której zostały pobrane jednostki do pomiaru według **Europejskiej Klasyfikacji Działalności NACE (EKD, PKD)**, z dnia 15 lutego 2008 roku.

Minimalna liczebność próby była równa liczebności populacji, która wynosiła **100** jednostek, w tym **36** agencji doradztwa personalnego i **64** agencje pośrednictwa pracy. Badanie miało więc charakter wyczerpujący. Taką liczbę jednostek poddano pomiarowi, którego **I etap** miał na celu dostarczyć wstępnych danych o agencjach, stanowiących między innymi podstawę do przeprowadzenia selekcji służącej doborowi próby. W tym przypadku była to **metoda doboru celowego**, będąca metodą nieprobabilistyczną (nielosową), jednostopniową, niewarstwową, z takim samym dodatnim prawdopodobieństwem (równym jedności, co w przypadku badania wyczerpującego wydaje się oczywiste). Do **II etapu** pomiaru pobrano wszystkie agencje świadczące rzeczywiście usługi w zakresie doboru personelu średniego szczebla dla przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego².

² Dokonana, na podstawie powyższego kryterium, strukturyzacja pozwoliła na wyeliminowanie błędu systematycznego (wynikającego z nietrafności pomiaru), kiedy to w pomiarze wzięłyby udział agencje, które nie powinny być brane pod uwagę w niniejszym procesie badawczym.

W procesie badawczym zastosowano **dwie formy pomiaru**, które należą do grupy pomiarów sondażowych pośrednich ze źródeł pierwotnych, tj. **ankietę** (*metodę ankiety internetowej*) i **wywiad** (*metodę wywiadu telefonicznego (pośredniego), indywidualnego, prostego i standaryzowanego*)³.

W ramach tych metod pomiaru, do zdobycia danych posłużono się następującymi **instrumentami pomiarowymi: kwestionariuszem ankietowym** (*plus instrukcja i list przewodni, a także słownik terminów*) oraz **kwestionariuszem wywiadu** (*plus instrukcja*).

Ze względu na to, iż badanie miało charakter badania wyczerpującego, do analizy danych uzyskanych w wyniku pomiarów posłużyły tylko wybrane **metody opisu statystycznego**, a precyzując *metody opisu struktury zbiorowości* – ukazujące udziały procentowe cech, położenie i zróżnicowanie cech oraz skośność i koncentracje cech. Do analizy zdobytych danych został zastosowany program komputerowy **Exel**⁴.

Istota oceny charakterologicznej w procesie naboru pracowników

We współczesnej gospodarce, która składa się z wielu rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw chcących zrealizować swoje cele operacyjne i strategiczne w sposób rentowny i produktywny, nieodzowna stała się kreatywność, elastyczność, a także lojalność ludzi zatrudnionych w firmach. Tym samym rola wszystkich procesów organizacyjno- zarządczych, których przedmiotem jest jednostka ludzka, znacznie wzrosła. Na owe procesy składają się między innymi takie działania, jak zatrudnianie oraz obsadzanie stanowisk pracy. Te oto elementy stanowią pewnego rodzaju podwalinę pod cały proces zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego też powinny zasługiwać na szczególną uwagę i wnikliwą charakterystykę.

Od dzisiejszych menadżerów, zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, wymagana jest specjalistyczna wiedza zarówno z dyscyplin *organizacyjno-zarządczo- ekonomicznych*, jak i dyscyplin *psychologiczno-społecznych*.

³ Przy wyborze tych **form – metod pomiaru**, uwzględnione zostały takie **kryteria**, jak: koszt pomiaru, stopień reakcji respondentów, stopień skomplikowania instrumentu, liczba i dokładność otrzymanych danych, czas pomiaru oraz elastyczność pomiaru.

⁴ W analizie wyników pomiaru pominięto *metody opisu współzależności zjawisk*, ponieważ charakter danych (złożoność i niemierzalność cech jakościowych), ich ilość oraz struktura populacji nie uprawniały do typowej analizy statystycznej (byłaby niewiarygodna); a także *metody opisu dynamiki zjawisk*, gdyż badanie nie uwzględniało zmian zachodzących w obrębie cech w czasie; oraz *metody wnioskowania statystycznego*, ponieważ liczebność próby była równa liczebności populacji (**n = N**).

Wiedza ta decyduje o efektywności procesu zarządzania zasobami ludzkimi, przejawiającej się w zatrudnianiu i obsadzaniu odpowiednich ludzi na właściwych stanowiskach.

Zarówno w procesie zatrudniania, jak i obsadzania stanowisk pracy ważną rolę odgrywają kryteria pozwalające ocenić pracownika pod kątem przyszłych wymagań, jakie zostaną mu postawione w organizacji. Rozróżnia się następujące **kryteria oceny** pracownika:

- kryteria kwalifikacyjne;
- kryteria efektywnościowe;
- kryteria behawioralne;
- kryteria osobowościowe⁵.

Godnym odnotowania jest fakt, że stosowanie kryteriów efektywnościowych oraz kwalifikacyjnych wymaga od menadżerów doświadczenia i fachowej wiedzy, która została już uschematyzowana i jest skutecznie wykorzystywana przez specjalistów w praktyce. Jeżeli chodzi o kryteria behawioralne i osobowościowe, rzecz się ma nieco inaczej. Wymagają one także wysokich kwalifikacji od menadżerów z zakresu specjalistycznych dyscyplin, próbujących uschematyzować cechy osobowości ludzkiej i związane z nimi zachowania. Należy jednak zwrócić uwagę, że owe dyscypliny i wynikające z nich schematy, mają znaczne zabarwienie humanistyczne, które wynika z trudności technicznych, pojawiających się w trakcie prób wyszczególnienia typów osobowości.

Charakterystyka koncepcji osobowościowych⁶

Pierwszym, który podjął się badań nad temperamentem ludzkim, był lekarz i filozof starożytnej Grecji – **Hipokrates**. Jego koncepcje stały się punktem wyjścia dla badań przeprowadzanych przez innych naukowców, między innymi **Galena** oraz **I. P. Pawłowa**. Wyniki ich badań przedstawia *typologia układu nerwowego według Pawłowa*, pozostająca w związku z *typologią temperamentów Hipokratesa – Galena*. Zakłada ona istnienie czterech typów temperamentów, które zostały poniżej scharakteryzowane.

1. **Typ silny, zrównoważony, ruchliwy (sangwinik)**. Zdrowy, odporny i sprawny życiowo typ układu nerwowego, zajmujący razem z flegma-

⁵ Zob. M. Juchnowicz, E. Smyk, *Ocena pracy i pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 232.

⁶ Niniejsza charakterystyka koncepcji osobowościowych (temperamentu) sprowadza się do przedstawienia tylko tych typologii, które – jak pokazało przeprowadzone badanie – są rzeczywiście wykorzystywane w procesie doboru personelu średniego szczebla.

tykiem, w skali temperamentów tak zwany złoty środek. Ożywiony i czynny, gdy go pobudza otoczenie, natomiast w sytuacji bezbódcowej skłonny do drzemki i snu. Z łatwością tworzy zarówno dodatnie, jak i hamulcowe odruchy warunkowe. U przedstawicieli tego typu trudno jest wywołać, nawet w niesprzyjających warunkach życiowych, chorobę nerwową. Pawłow uważa go za najdoskonalszy ze wszystkich typów, ponieważ gwarantuje on najbardziej utrzymanie pełnej równowagi między organizmem a sytuacją, w której się znajduje.

2. **Typ silny, zrównoważony, powolny (flegmatyk).** Jest to obok sangwinyka, jeden z typów układu nerwowego, które są dobrze przystosowane do życia. Takie cechy układu nerwowego, jak duża siła i równowaga procesów pobudzania i hamowania powodują, że jest to zdrowy i odporny typ układu nerwowego. Z łatwością wytwarza zarówno dodatnie, jak i hamulcowe odruchy warunkowe, przy czym charakteryzują się one dużą stałością. U przedstawicieli tego typu trudno jest wywołać chorobę nerwową, nawet w tak zwanych trudnych sytuacjach życiowych. Ze względu na dużą bezwładność procesów nerwowych (pobudzania i hamowania) osoby tego typu trudno przystosowują się do szybko zmieniających się warunków życia.
3. **Typ silny, niezrównoważony (choleryk).** Łatwo i prędko powstają wszelkie dodatnie odruchy warunkowe, natomiast odruchy hamulcowe tworzą się z trudem. Proces pobudzenia przeważa znacznie nad procesem hamowania, w związku z czym u choleryka istnieje skłonność do stanów nerwicowych. Ma trudność z powstrzymaniem się od czynności wtedy, kiedy zachodzi taka potrzeba. Przedstawiciele tego typu w sytuacjach trudnych, wymagających dużego hamowania, stają się w najwyższym stopniu niespokojni, aż do zmęczenia, przy czym ten stan męczącego niepokoju niekiedy zmienia się okresowo w stan depresji i senności. Kiedy indziej w sytuacjach takich osobnicy ci stają się agresywni, zaczepni i nieopanowani.
4. **Typ słaby (melancholik).** Wymaga specjalnych warunków do swego istnienia. Odruchy warunkowe dodatnie powstają bardzo powoli, pod wpływem nieznanymi, ubocznych czynników ulegają bardzo łatwo osłabieniu lub zanikają. Występuje u nich również mała odporność na działanie bodźców hamulcowych. Sytuacje wymagające powstrzymania się od wykonywania określonych czynności dezorganizują ich zachowanie. Także szybkie i częste zmiany warunków ich życia wpływają dezorganizująco na postępowanie melancholika. Ten typ trzeba uznać za nieprzystosowany do życia, za łatwo załamujący się i często ulegający schorzeniom nerwicowym. Z reguły nie można go w bardzo

wysokim stopniu udoskonalić przez wychowanie i zdyscyplinowanie. Może on być wartościowym jedynie w niektórych szczególnie sprzyjających, umyślnie stworzonych warunkach, w tak zwanej atmosferze cieplarnianej⁷.

Godnym uwagi jest także inny podział, autorstwa **C. G. Junga**, który wyróżnia dwa rodzaje temperamentów – **ekstrawertyków (łac. extra – na zewnątrz; vertere – obracać, kierować)** i **introwertyków (łac. intro – do wewnątrz)**.

Ci pierwsi charakteryzują się tym, iż główna ich uwaga i aktywność skierowane są na świat zewnętrzny, mają łatwość kontaktowania się z ludźmi, dobrze przystosowują się do zmieniających się sytuacji. Z kolei introwertycy koncentrują się na sobie, nie interesuje ich świat zewnętrzny, są powściągliwi w wyrażaniu swoich myśli i uczuć⁸.

Wyodrębnione przez Junga typy osobowości stały się przedmiotem badań innych psychologów, między innymi **H. J. Eysencka**, **A. T. Thorna**, którzy dokonali ich szczegółowej charakterystyki. Doszli oni do wniosku, że ekstrawertycy mówią więcej, częściej się zgadzają, komplementują innych, rozmawiają o rzeczach przyjemnych, ale mało konkretnych, opowiadają dowcipy i różne bzdury; próbują odkryć co mają wspólnego ze swoim partnerem, mają specyficzny styl niewerbalnego funkcjonowania (częściej się uśmiechają, częściej spoglądają, mówią szybciej i wyższym tonem, stają bliżej swego rozmówcy). Ponadto są bardziej towarzyscy i mają więcej znajomych, posiadają więcej umiejętności społecznych, przez co wywierają większy wpływ społeczny i stają się liderami grup; wykazują więcej chęci do współpracy.

Jeżeli chodzi o introwertyków, to ich życie społeczne jest mniej hałaśliwe i prowadzone raczej w kręgu przyjaciół. Odnoszą oni także większe sukcesy w szkole i na uczelni niż ekstrawertycy, wpadają rzadziej w różnego rodzaju nałogi i popełniają mniej przestępstw⁹. Ponadto introwertycy z jednej strony charakteryzują się mniejszą impulsywnością i agresywnością, co sprawia, że nie ulegają często wypadkom, zaś z drugiej strony są podatni na różnego rodzaju nerwice, ponieważ odbierają te same bodźce warunkowe znacznie silniej niż ekstrawertycy. Inaczej rzecz ujmując, proces warunkowania u introwertyków przebiega znacznie szybciej i silniej, ale tylko do pewnych granic. Spowodowane jest to tym, że u introwertyków występuje przewaga pobudzenia nad hamo-

⁷ J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985, s. 31.

⁸ J. Strelau, *Temperament i inteligencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 34.

⁹ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 140.

waniem, natomiast ekstrawertycy odznaczają się przewagą hamowania nad pobudzeniem.

Dlatego też ekstrawertycy osiągają znacznie lepsze rezultaty po przerwie w wykonywanych czynnościach aniżeli bezpośrednio przed przerwą. Opisane powyżej zjawisko reminiscencji wynika z faktu, że w trakcie wykonywania czynności u ekstrawertyków narasta hamowanie, które zanika w czasie odpoczynku. Z racji istnienia różnic w poziomie pobudzania i hamowania u jednych i drugich, należy zwrócić uwagę na poziom aktywacji, który przy działaniu tych samych bodźców jest podwyższony u introwertyków, co sprawia, że unikają symulacji, a obniżony u ekstrawertyków, którzy mają tendencje do poszukiwania bodźców¹⁰.

Przedstawione powyżej typologie temperamentu (osobowościowe) nie są jedynymi. Istnieje jeszcze wiele podziałów godnych uwagi (np. genetyczna typologia temperamentu **K. Conrada**), aczkolwiek cieszących się mniejszą popularnością zarówno wśród naukowców, jak i specjalistów od marketingu kadrowego. Dzieje się tak ze względu na to, że są one modyfikacjami, często sprowadzającymi się do analizy wyżej opisanych typologii tylko pod kątem inaczej pogrupowanych cech osobowości (np. typologia temperamentu stworzona przez **G. Heymansa** i **E. D. Wiersmę**). Dlatego owe modyfikacje w niewielkim stopniu powiększają dorobek dyscyplin, zajmujących się badaniem temperamentu (osobowości).

Godnym odnotowania jest także fakt, iż wybrane i zaprezentowane powyżej typologie, ze względu na swoją przejrzystość, jak i udokumentowane badaniami istnienie (przynajmniej w jakiejś części), stanowią pewnego rodzaju podwalinę pod dalsze badania osobowości (czego potwierdzeniem są – wcześniej wspomniane – ich liczne modyfikacje), co także jest znamienne przy wykorzystywaniu ich w procesie obsadzania stanowisk pracy personelem operacyjnym.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że opisane typy osobowości (temperamentu) przedstawione są w stanie idealnym, to znaczy, że ludzki charakter stanowi pewną kompozycję zazwyczaj wszystkich lub niektórych typów charakterów, przy czym jeden z nich jest dominujący i na jego podstawie można dokonać szeregu analiz osobowości, wykorzystując do tego różnego rodzaju narzędzia, na przykład liczne odmiany kwestionariusza temperamentu lub inwentarza osobowościowego.

Jeżeli chodzi o wspomnianą złożoność ludzkiego charakteru, to właśnie ona sprawia trudność w przewidywaniu ludzkich zachowań oraz określaniu cech, które predysponują jednostkę do wykonywania pewnych czynności na

¹⁰ J. Strelau, *Temperament i...*, op. cit., s. 36.

danym stanowisku pracy. Dlatego też pojawia się potrzeba znajomości powyższego tematu, gdyż jest on podstawą do efektywnego doboru personelu operacyjnego. Personelu, którego uzyskane w pracy wyniki rzutują na rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorstwo zarówno w wymiarze *ekonomicznym*, jak i *organizacyjno-zarządczo-marketingowym*.

Należy wreszcie podkreślić, że zawarte w tym opracowaniu charakterystyki wybranych typologii są pewnego rodzaju prologiem do empirycznego badania zjawiska, któremu poświęcona będzie dalsza część niniejszej publikacji.

Praktyka zastosowania koncepcji osobowościowych w procesie naboru pracowników

Analizę wyników badania rozpoczęto od prezentacji i interpretacji informacji uzyskanych w toku I etapu pomiaru, czyli wywiadu telefonicznego. Wstępny etap pomiaru, w którym wykorzystano kwestionariusz wywiadu, pozwolił na dokonanie strukturyzacji badanej populacji ze względu na profil działalności, a także na zakres oferty asortymentowej agencji. Innymi słowy wywiad telefoniczny określił zakres usług świadczonych przez agencje doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy, a tym samym rozwiązał dylemat dotyczący II etapu pomiaru – które agencje należy poddać pomiarowi za pomocą metody ankiety internetowej, po to by zmierzyć skutki ich działalności, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania¹¹.

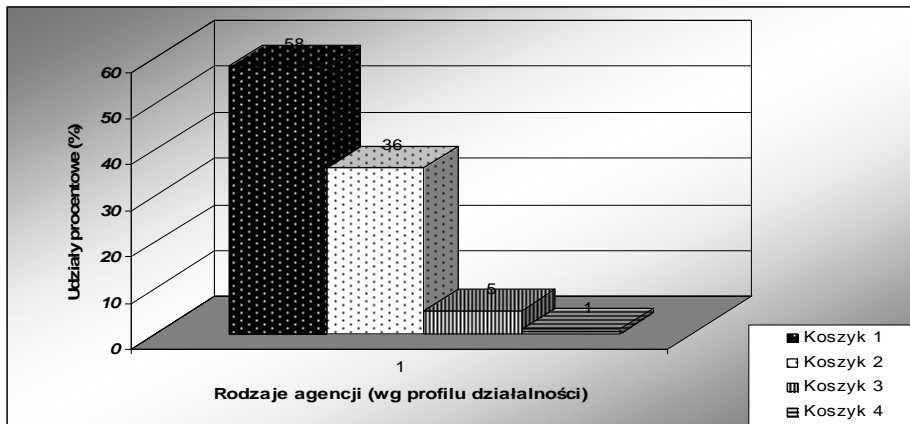
Przechodząc do sedna sprawy, na mocy wyników I etapu pomiaru badana populacja została podzielona na **4 koszyki (grupy)**, do których zostały zakwalifikowane zarówno poszczególne agencje doradztwa personalnego, jak i pośrednictwa pracy, co zostało zilustrowane wykresem 1.

Pierwszy koszyk zawiera agencje (stanowiące **58 %** badanej populacji, co daje **58** jednostek), które nie było sensu poddawać dalszemu pomiarowi (metodą ankiety internetowej), ponieważ w rzeczywistości nie świadczyły one usług w zakresie doboru personelu średniego szczebla dla przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego¹².

¹¹ Nawiasem mówiąc, można śmiało postawić znak równości pomiędzy nazwami: *agencja doradztwa personalnego* a *agencja pośrednictwa pracy*, ponieważ dla żadnej z tych subpopulacji nie jest zarezerwowany i określony z góry zakres świadczonych usług. Dlatego też jedne i drugie zostały potraktowane jako jedna populacja, a co za tym idzie rozpatrywane przy prezentacji i interpretacji wyników badania łącznie.

¹² Nawet jeżeli świadczyły takie usługi, to nie uwzględniając w jakimkolwiek wymiarze aspektu psychologicznego. Ponadto w skład tej grupy weszły agencje, które odmówiły udziału w pomiarze (a tym samym w badaniu) oraz agencje, których profil działalności

Natomiast w *koszyku drugim* znajdują się agencje (stanowiące 36 % badanej populacji, co daje 36 jednostek), które prowadzą rekrutację otwartą. Są to jednostki należące do tzw. *sfery budżetowej*, czyli *urzędy pracy* – zarówno *powiatowe*, jak i *wojewódzkie*, które według obowiązujących przepisów mogą świadczyć usługi w zakresie doboru personelu średniego szczebla z wykorzystaniem aspektu psychologicznego. Dochodzi do tego w sytuacji, gdy indywidualny pracodawca zażyczy sobie od urzędu pracy świadczenia takiej usługi. Niemniej z danych uzyskanych od pracowników tychże jednostek, dowiedziano się, że tego rodzaju sytuacje są tak sporadyczne, iż znaczna większość powiatowych urzędów pracy nawet nie zatrudnia na stałych etatach psychologów – jeżeli już, to na umowę zlecenie lub na umowę o dzieło.



Wykres 1. Struktura populacji agencji zatrudnienia w woj. zachodniopomorskim, (wg profilu działalności)

Figure 1. Population structure of employment agencies in Zachodniopomorskie Province (according to the business profile)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Dariusza Gajewskiego

Source: Authors' own study on the basis of the study conducted by Dariusz Gajewski

Ponadto pracownicy urzędów pracy, z racji rzadkiego świadczenia wspomnianych usług uznali, że nie mają prawa ani podstaw do tego, by uczestniczyć w dalszej części pomiaru, w której badanoby skutki wykorzystania aspektu psychologicznego w procesie doboru personelu średniego szczebla, a także próbowanoby przyporządkować określone typy osobowości (temperamentu) danym stanowiskom pracy średniego szczebla (zawodom). Inna sprawa, że

był daleki od doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy – czyli agencje, które nie powinny się w ogóle znaleźć w wykazie badanej populacji.

zakres wykorzystania psychologii – koncepcji osobowościowych (temperamentu) jest tak wąski, iż trudno go uznać za kompletny pomiar osobowości (temperamentu) – pomiar z prawdziwego zdarzenia.

Tabela 1. Typologia osobowości i przykłady zawodów wg J. L. Hollanda

Table 1. Typology of personalities and examples of professions according to J.L. Holland

Lp.	Typ osobowości	Cechy osobowości	Przykłady zawodów
1.	Realista. Woli prace fizyczne wymagające umiejętności, siły i koordynacji.	Nieśmiały, rzetelny, wytrwały, stabilny, przystosowujący się i praktyczny.	Mechanik, operator wiertarki, montażysta i rolnik.
2.	Dociekliwy. Woli czynności wymagające myślenia, organizowania i zrozumienia.	Analityczny, oryginalny, ciekawy i niezależny.	Biolog, ekonomista, matematyk i dziennikarz.
3.	Społeczny. Woli czynności związane z pomaganiem innym i ich doskonaleniem.	Towarzyski, przyjacielski, współpracujący i wyrozumiały.	Pracownik socjalny, nauczyciel, doradca i psycholog kliniczny.
4.	Konwencjonalny. Woli czynności uregulowane przepisami, uporządkowane i jednoznaczne.	Przystosowujący się, sprawny, praktyczny, pozbawiony wyobraźni i nieelastyczny.	Księgowy, menedżer korporacji, kasjer w banku i pracownik biurowy.
5.	Przedsiębiorczy. Woli czynności werbalne stwarzające możliwość wpływania na innych i zdobywania władzy.	Pewny siebie, ambitny, energiczny i władczy.	Adwokat, agent handlu nieruchomościami, specjalista <i>public relations</i> i menedżer małej firmy.
6.	Artystyczny. Woli czynności niejednoznaczne i niesystematyczne, umożliwiające twórczą ekspresję.	Pełen wyobraźni, nieporządkny, idealistyczny, uczuciowy i niepraktyczny.	Malarz, muzyk, pisarz i dekorator wnętrz.

Źródło: S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 74.

Source: S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, PWE Publishing House, Warsaw 1998, p. 74

Otóż zgodnie z obowiązującymi w urzędach pracy dyrektywami sprowadza się on (pomiar) do wykorzystania tylko **typologii osobowości według**

J. L. Hollanda¹³, która przyporządkowuje sześć typów osobowości przykładowym zawodom, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Typologia ta przedstawia niejako typy zawodowe w oparciu o cechy osobowościowe, powstające w toku wychowania i rozwoju jednostki (człowieka – pracownika), które mają – mimo tego, że można się doszukać w nich cech dziedzicznych, czyli cech temperamentu – wymiar behawioralny. Fakt ten sprawia, że ma się tutaj do czynienia z zewnętrznym obszarem ludzkiego charakteru, który jest podatny na bodźce płynące z otoczenia zewnętrznego, czyli bodźce zawarte w kulturze organizacyjnej, a tym samym w kulturze pracy danego przedsiębiorstwa. Dlatego też trudno w takiej sytuacji mówić o trwałym przyporządkowaniu poszczególnych typów osobowościowych o określonych cechach, które są zmienne, danym zawodom (m. in. średniego szczebla)¹⁴.

Godnym odnotowania jest także fakt, iż typologia osobowości według J. L. Hollanda odnosi się ogólnie do wszystkich zawodów (nawet tych nietypowych, np. malarz), a także nie precyzuje z jakim szczeblem zarządzania ma się do czynienia (np. adwokat może być szefem kancelarii prawniczej, jak i pracownikiem szeregowym), co jest istotne z punktu widzenia cech osobowościowych (temperamentu) predysponujących do pracy na danym szczeblu zarządzania. Zatem jest ona ogólna i ma wiele niedociągnięć, co w pewnym sensie dewaluuje jej wartość i wyjaśnia dlaczego brak o niej wzmianki w specjalistycznej literaturze. Wobec powyższych faktów należy uznać, że dalszy pomiar państwowych agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy – urzędów pracy – był bezpodstawny.

Z kolei w *koszyku trzecim* znajdują się agencje (stanowiące 5 % badanej populacji, co daje 5 jednostek), które świadczą usługi dla firm krajowych (zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego) w zakresie doboru personelu średniego szczebla z uwzględnieniem aspektu psychologicznego. Jednakże wykorzystanie aspektu psychologicznego w tychże agencjach jest ogólne, a także mało profesjonalne.

¹³ Typologii, której specjalistyczna literatura z psychologii nie poświęca zbyt wiele miejsca, a w większości pozycji nie ma w ogóle o niej żadnej wzmianki. Zatem można by rzec, że ma ona bardziej charakter organizacyjny niż psychologiczny. Przemawiają za tym choćby nazwy poszczególnych typów, które są bliższe terminom związanym z gospodarką (zawodami) aniżeli z psychologią.

¹⁴ Innymi słowy tego rodzaju pomiary i wynikające z nich zestawienia są dalekie od doskonałości. Tym samym jakości efektu końcowego procesu doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego typologię osobowościową według J. L. Hollanda (czyli obsada danego stanowiska pracy określonym pracownikiem według tejże typologii) jest wątpliwa i odległa od jakości, którą można uzyskać poprzez wykorzystanie bardziej wiarygodnych typologii osobowościowych (temperamentu) – wypunktowanych we wstępie.

Otóż ocena cech osobowości (temperamentu) potencjalnego pracownika pod kątem przyszłej pracy (zawodu) sprowadza się do „parapomiaru” kilku pojedynczych cech bądź grup cech, które nie są w stanie stworzyć zwartego systemu – typu charakterologicznego, ponieważ jest ich za mało; a także związku (pomiędzy sobą) mogącego być podstawą do określenia ich wzajemnej korelacji (a także regresji), która przyjmując zabarwienie pozytywne, mogłaby być rozpatrywana w kategoriach *efektu synergii kilku cech bądź grup cech*¹⁵.

Za przykład istnienia takiego związku może posłużyć typologia temperamentu I. P. Pawłowa, który analizował układ nerwowy względem trzech poniżej opisanych kategorii.

1. Siły układu nerwowego, którą pojmował jako zdolność komórki nerwowej do wytrzymywania długotrwałego bądź krótkotrwałego, ale silnego pobudzenia.

2. Równowagi procesów nerwowych, którą pojmował jako stosunek między siłą procesu pobudzenia a siłą procesu hamowania.

3. Ruchliwości procesów nerwowych, którą pojmował jako zdolność szybkiego przechodzenia ze stanu wyhamowania w stan pobudzenia i odwrotnie¹⁶.

Zatem analizując go pod kątem tych trzech zmiennych uwzględniał ich wzajemne powiązanie, które przejawiało się zarówno wpływem jednej cechy na drugą, jak i wykluczeniem jednej cechy przez drugą. Przykładowo, analizowanie typu słabego (melancholika) względem zrównowżenia i ruchliwości procesów nerwowych jest zbyteczne, ponieważ występuje u niego, z racji niskiej wydolności komórek nerwowych, ciągła przewaga hamowania mająca charakter obronny. Również zbyteczne jest analizowanie typu silnego i niezrównowżonego (choleryka) względem ruchliwości procesów nerwowych, gdyż u cholery-

¹⁵ Faktem jest, że istnienie pewnych cech na określonym poziomie wpływa na siłę występowania innych cech, niezależnie od tego, czy ma się do czynienia z cechami temperamentu bądź osobowości. Z tą jednak różnicą, że w przypadku tych pierwszych siła ich występowania jest niejako określona z góry (w momencie urodzenia), a także nie ulega znacznym zmianom pod wpływem czynników otoczenia zewnętrznego – innymi słowy jest względnie stała. Z kolei siła występowania cech osobowościowych jest kształtowana przez cały czas, a co za tym idzie podatna na zmiany pod wpływem czynników środowiska zewnętrznego (także środowiska pracy). Dlatego też kluczem do pomiaru cech charakterologicznych (predysponujących danego pracownika do pracy w określonym zawodzie) jest pomiar cech temperamentu, czyli wykorzystanie koncepcji temperamentu, zaś w mniejszym stopniu cech osobowościowych, czyli wykorzystanie koncepcji osobowościowych, które są także istotne dla procesu doboru personelu średniego szczebla (ale nie aż tak istotne, jak te pierwsze).

¹⁶ J. Strelau, *Temperament i...*, op. cit., s. 22 – 26.

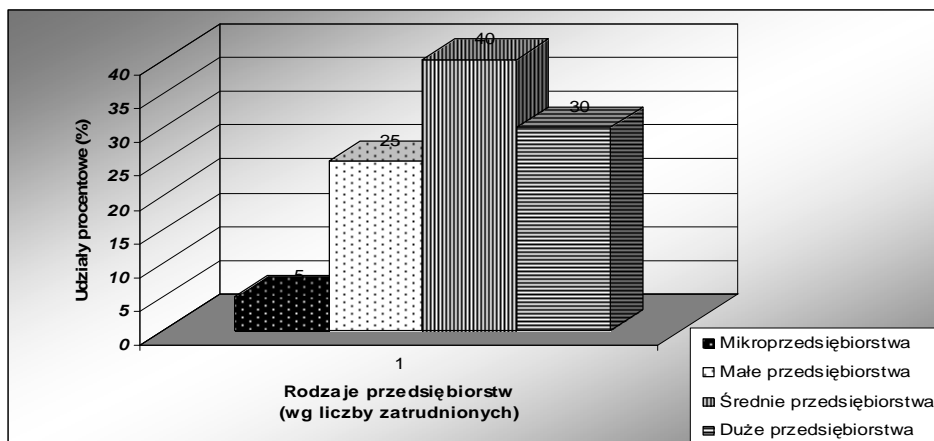
ka występuje ciągły stan pobudzenia, a gdy dochodzi do wyhamowania, to w sytuacji spoczynku lub zmęczenia.

Jak widać na powyższym przykładzie wzajemne powiązanie cech osobowości bądź temperamentu jest istotne nie tylko dla możliwości budowania typologii charakteru, ale także dla wiarygodności samego pomiaru, a co za tym idzie skuteczności decyzji zapadających w oparciu o jego wyniki w agencjach koszyka nr 3. Agencjach, które niestety nie mogą się poszczycić szczegółowym wykorzystaniem koncepcji osobowościowych (temperamentu) w ramach usług w zakresie doboru personelu średniego szczebla; a tym samym profesjonalizmem oraz wysoką jakością świadczonych usług, co przejawia się niewiedzą respondentów w zakresie znajomości konkretnych typologii osobowościowych (temperamentu) i narzędzi pomiarowych wykorzystywanych w ramach tychże typologii. Zatem zastosowanie w tym przypadku metody ankiety internetowej do pomiaru skutków wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla byłoby nieuzasadnioną stratą czasu i energii.

Jeżeli chodzi o *ostatni (czwarty) koszyk*, to znajdują się w nim agencje (stanowiące **1 %** badanej populacji, co daje **1** jednostkę), które są najbardziej cenne dla przedmiotu badania. A to dlatego, iż są to jednostki świadczące usługi w zakresie doboru personelu średniego szczebla z wykorzystaniem aspektu psychologicznego dla firm krajowych (zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego); w takim wymiarze, który upoważnia do stwierdzenia, że jakość świadczonych usług odznacza się wysokim poziomem¹⁷.

Przechodząc do analizy wyników z II etapu pomiaru, należy na początku zwrócić uwagę na średnią liczbę (w roku) przedsiębiorstw korzystających z usług – w zakresie doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) – agencji tegoż koszyka, która wynosi **50 firm**. To zaledwie **0,2 %** całej populacji przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego. Świadczy to o nikłym zainteresowaniu tą usługą, a także o niskim stopniu profesjonalnego wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla w jednostkach tejże populacji. Wśród tych pięćdziesięciu firm znajdują się wszystkie rodzaje przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, co zostało zobrazowane wykresem 2.

¹⁷ Wobec tego zaistniały przesłanki, by poddać tę część populacji dalszemu pomiarowi, którego II etap sprowadzał się do zmierzenia metodą ankiety internetowej szczegółów procesu doboru personelu średniego szczebla, uwzględniającego wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu). Zmierzenia możliwie wszystkiego, co jest z nim związane (w tym jego skutków).



Wykres 2. Struktura klienteli agencji zatrudnienia z koszyka nr 9, (wg liczebności zatrudnionych pracowników)

Figure 2. Structure of the customers of employment agencies from basket no. 9 (according to the numbers of employees)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Dariusza Gajewskiego

Source: Authors' own study on the basis of the study conducted by Dariusz Gajewski

Jak widać znaczną część tejże klienteli stanowią przedsiębiorstwa średnie i duże (łącznie **70 %**), co wynika z obecności w tych firmach średniego szczebla zarządzania, a także z częstszego prowadzenia i na szerszą skalę doboru personelu średniego szczebla z wykorzystaniem koncepcji osobowościowych (temperamentu). Znajduje tutaj potwierdzenie przypuszczenie, że im większa firma – tym większa świadomość kierownictwa firmy co do profesjonalnego zarządzania wszystkimi jej obszarami, w tym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, który rozpoczyna się od dobrze przeprowadzonego doboru personelu.

Wysoką jakość doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) są w stanie zapewnić agencje koszyka nr 4, świadczące usługi we wspomnianym powyżej zakresie. Jak wynika z uzyskanych danych, usługi te są świadczone przez agencje w oparciu o fachowe i kompletne plany określające strategię doboru personelu oraz procedury i narzędzia selekcji. Także w kwestii pomiaru cech osobowości (temperamentu) plany te – tworzone przez kompetentnych pracowników agencji – odnoszą się do adekwatnych form i narzędzi pomiaru¹⁸.

¹⁸ Godnym odnotowania jest także fakt, iż uwzględniają one czynniki makrootoczenia (m.in. czynnik polityczno-prawny, cyklu koniunkturalnego, demograficzny oraz technologiczny) znajdujące odzwierciedlenie w relacji popytu i podaży na rynku pracy; oraz czynniki mikrootoczenia (m.in. pozycja rynkowa, ekonomiczna, technologiczna, orga-

Tabela 2. Typy temperamentu a zawody średniego szczebla zarządzania, (wg predyspozycji psychologicznych)

Table 2. Temperament types and middle management professions (according to psychological predispositions)

<i>Lp.</i>	<i>Typ układu nerwowego wg I. P. Pawłowa</i>	<i>Przykłady zawodów (profesji) średniego szczebla zarządzania</i>
1.	<i>Sangwiniczny.</i>	Specjalista ds. marketingu, dyrektor marketingu, dyrektor HR, przedstawiciel handlowy, specjalista ds. sprzedaży.
2.	<i>Flegmatyczny.</i>	Księgowy, specjalista ds. administracyjnych, specjalista ds. księgowości i finansów, kosztorysant, specjalista ds. logistyki.
3.	<i>Choleryczny.</i>	Przedstawiciel handlowy, specjalista ds. sprzedaży, prawnik, inżynierowie różnych specjalności.
4.	<i>Melancholiczny.</i>	Księgowy, ekonomista.
<i>Lp.</i>	<i>Typ temperamentu wg C. G. Junga</i>	<i>Przykłady zawodów (profesji) średniego szczebla zarządzania</i>
1.	<i>Ekstrawertyczny.</i>	Specjalista ds. marketingu, dyrektor marketingu, dyrektor HR, specjalista ds. sprzedaży, przedstawiciel handlowy, prawnik, inżynierowie różnych specjalności.
2.	<i>Introwertyczny.</i>	Księgowy, specjalista ds. administracyjnych, specjalista ds. księgowości i finansów, kosztorysant, ekonomista.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Dariusza Gajewskiego

Source: Authors' own study on the basis of the study conducted by Dariusz Gajewski

Jeżeli chodzi o proces wdrażania powyższych planów, to w niniejszych agencjach odznacza się on także wysokim poziomem jakości, ponieważ czuwają nad nim kompetentne osoby, które są specjalistami w zakresie dokonywania pomiarów cech osobowościowych (temperamentu), czyli wykorzystania aspektu psychologicznego w procesie doboru personelu średniego szczebla. Wśród stosowanych typologii osobowościowych (temperamentu) w ramach świadczo-

nizacyjno-zarządczo-marketingowa) znajdujące odzwierciedlenie w fazach rozwoju przedsiębiorstwa.

nych przez agencje usług są: *typologia układu nerwowego I. P. Pawłowa* oraz *typologia temperamentu C. G. Junga*.

W wyniku wykorzystania powyższych typologii wykrystalizowały się związki pomiędzy poszczególnymi typami temperamentu, a zawodami wykonywanymi na stanowiskach pracy średniego szczebla.

Pierwsza grupa związków w ujęciu predyspozycji psychologicznych została przedstawiona w tabeli 2.

Z kolei druga grupa związków w ujęciu uzyskiwanych wyników pracy poszczególnych typów temperamentów w danych zawodach średniego szczebla zarządzania, czyli skutków wykorzystania koncepcji temperamentu w procesie doboru personelu średniego szczebla, została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Typy temperamentu a zawody średniego szczebla zarządzania, (wg uzyskiwanych wyników w pracy)

Table 3. Temperament types and middle management professions (according to performance at work)

<i>Lp.</i>	<i>Typ układu nerwowego wg I. P. Pawłowa</i>	<i>Przykłady zawodów (profesji) średniego szczebla zarządzania</i>
1.	<i>Sangwiniczny.</i>	Przedstawiciel handlowy, specjalista ds. sprzedaży, specjalista ds. marketingu.
2.	<i>Flegmatyczny.</i>	Księgowy, specjalista ds. administracyjnych, specjalista ds. księgowości i finansów.
3.	<i>Choleryczny.</i>	Inżynierowie różnych specjalności.
4.	<i>Melancholiczny.</i>	Księgowy, ekonomista.
<i>Lp.</i>	<i>Typ temperamentu wg C. G. Junga</i>	<i>Przykłady zawodów (profesji) średniego szczebla zarządzania</i>
1.	<i>Ekstrawertyczny.</i>	Specjalista ds. marketingu, specjalista ds. sprzedaży, przedstawiciel handlowy, prawnik, inżynierowie różnych specjalności.
2.	<i>Introwertyczny.</i>	Księgowy, specjalista ds. księgowości i finansów, specjalista ds. administracyjnych, kosztorysant.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Dariusza Gajewskiego

Source: Authors' own study on the basis of the study conducted by Dariusz Gajewski

Jak widać pomiędzy **obydwoma grupami związków** zachodzi pewien stopień zbieżności (*wyeksponowanych w obydwóch tabelach wytłuszczeniem*)¹⁹. Jego poziom decyduje o jakości procesu doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie – w tym przypadku – koncepcji temperamentu w ramach świadczonych usług przez agencje koszyka nr 4. Patrząc na powyższy obszar zbieżności można stwierdzić, że jakość usług w tychże agencjach jest wysoka, a decyzje podjęte w oparciu o prognozy są (w zakresie doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji temperamentu) jak najbardziej trafne.

O jakości wspomnianego powyżej procesu decydują także formy pomiaru i instrumenty pomiarowe, służące do mierzenia cech temperamentu. Wśród stosowanych form pomiaru znajduje się *ankieta, wywiad i obserwacja*, w ramach których są stosowane takie instrumenty pomiarowe, jak: *kwestionariusz temperamentu, inwentarz osobowościowy, instrukcja wywiadu oraz oko, instrukcja obserwacji i dziennik obserwacji*²⁰.

Cały proces doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji temperamentu w ramach usług świadczonych przez agencje koszyka nr 4 jest oceniany (także przez nie) w kategoriach skuteczności. Jej kontrola odbywa się poprzez ocenę pracowników – czyli końcowego efektu wdrożenia planów tegoż procesu – pod kątem kryterium efektywności, zachowań behawioralnych oraz kryterium temperamentu i kwalifikacji (najczęściej w momencie doboru personelu); a także poprzez ocenę stopnia wpływu na poziom fluktuacji (złych) predyspozycji – wynikających z cech temperamentu.

Do oceny skuteczności (dokonywanej przez kompetentnych pracowników tychże agencji) wykorzystywany jest szeroki wachlarz form pomiaru (kontrolnych), takich jak: *zbieranie danych ze źródeł wtórnych – analiza dokumentacji, obserwacja i ankieta*. W ich ramach agencje stosują adekwatne instrumenty, takie jak: *kwestionariusz, oko, instrukcja obserwacji, dziennik obserwacji oraz zmysł wzroku i słuchu*.

Istotnym z punktu widzenia jakości procesu kontroli jest fakt, że jego wyniki są weryfikowane względem:

¹⁹ **Pierwsza grupa związków**, to typy temperamentu a zawody średniego szczebla zarządzania (wg predyspozycji psychologicznych); zaś **druga grupa związków**, to typy temperamentu a zawody średniego szczebla zarządzania (wg uzyskiwanych wyników w pracy).

²⁰ Godnym odnotowania w tym momencie jest także fakt, że pytania dotyczące stosowanych koncepcji osobowościowych (temperamentu) oraz form i instrumentów pomiaru pełnią funkcję kontrolną, sprawdzającą kompetencje respondentów, czyli trafność – wiarygodność pomiaru. Otóż z uzyskanych danych wynika, że pracownicy tychże agencji rzeczywiście wykorzystują powyższe typologie, ponieważ wskazali adekwatne instrumenty pomiarowe stosowane właśnie przy tych typologiach (np. przy wykorzystywaniu typologii temperamentu wg C. G. Junga stosują inwentarz osobowościowy).

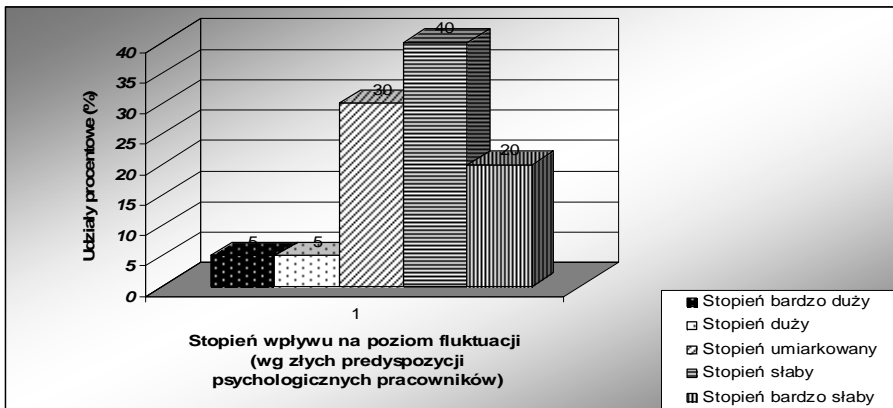
- *czynnika metodologicznego*, czyli procedur metodologicznych, zgodnie z którymi powinien przebiegać proces kontrolny;
- *czynnika ludzkiego*, czyli kwalifikacji kontrolera, a także racjonalnego i pragmatycznego podejścia przez niego do przedmiotu pomiaru kontrolnego;
- *strategii motywacyjnych* (a tym samym – zawartych w nich i uwzględnianych przez nie – czynników wewnętrznych i zewnętrznych) stosowanych wobec ocenianych pracowników średniego szczebla.

Strategii motywacyjnych formułowanych w przedsiębiorstwach korzystających z usług agencji koszyka nr 4, w oparciu o *teorię wzmacniania B. F. Skinnera (w 60 % przypadków)* oraz *poznawcze teorie pracy*, takie jak: teorie oczekiwań, równowartości i sprawiedliwości (**w 40 % przypadków**).

Ponadto, w trakcie pomiarów kontrolnych jest spełniona *zasada wiarygodności* zarówno w trakcie stosowania *wtórnych form pomiaru* (chodzi wówczas o dostępność, dokładność, odpowiedniość, aktualność i porównywalność danych), jak i w trakcie stosowania *pierwotnych form pomiaru* (chodzi wówczas o trafność i rzetelność pomiaru). Zatem z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że wyniki oceny skutków omawianego procesu, które zostały zaprezentowane w tabeli 3, powinny być traktowane z dużą ufnością.

Niejako kolejnym potwierdzeniem dla wysokiej jakości świadczonych usług w zakresie doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji temperamentu przez pracowników agencji koszyka nr 4 jest poziom fluktuacji. Otóż w większości przedsiębiorstw korzystających z powyższych usług, poziom fluktuacji – w porównaniu z innymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi – jest spowodowany w niewielkim stopniu słabymi wynikami pracy (*niepożądanymi zachowaniami behawioralnymi i niepożądaną efektywnością pracy*) ocenianych pracowników średniego szczebla, wynikających z ich złych predyspozycji cech temperamentu, co zostało zilustrowane wykresem 3.

Niewątpliwie świadczy to nie tylko o wysokim poziomie oferowanych usług w ramach doboru personelu średniego szczebla uwzględniającego wykorzystanie koncepcji temperamentu, ale także o tym, iż zbieżność (pomiędzy typami temperamentu a zawodami średniego szczebla zarządzania – zarówno wg predyspozycji psychologicznych, jaki wg uzyskiwanych wyników w pracy) zaprezentowana w tabelach 2 i 3, jest wielce prawdopodobna.



Wykres 3. Stopień wpływu na poziom fluktuacji słabych wyników pracy – wynikających ze złych predyspozycji cech temperamentu ocenianych pracowników średniego szczebla, (w przedsiębiorstwach korzystających z usług agencji koszyka nr 9)

Figure 3. The degree of impact on the fluctuation level of poor performance at work being the result of bad predispositions and temperament qualities of middle-ranking personnel (on those companies which use the services of the agencies from basket no. 9)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Dariusza Gajewskiego

Source: Authors' own study on the basis of the study conducted by Dariusz Gajewski

Kończąc niniejszą część opracowania poświęconą prezentacji i interpretacji wyników badania, należy odnieść się do cech respondentów, które także decydują o poziomie ufności zdobytych danych. Mianowicie respondenci na ogół charakteryzują się wyższym wykształceniem o profilu ekonomicznym i humanistycznym (psychologicznym). Zaś wiedzę, którą dysponują w zakresie marketingu kadrowego bądź polityki personalnej, uzyskiwali w trakcie wykładów na uczelniach wyższych oraz w trakcie wykładów na kursach specjalistycznych. Ponadto dane zostały uzyskane od osób – z co najmniej dziesięcioletnim doświadczeniem zawodowym – zasiadających na kierowniczych stanowiskach w agencjach poddanych pomiarowi. Powyższe informacje mają istotne znaczenie szczególnie dla wiarygodności danych uzyskanych od agencji koszyka nr 4, ponieważ dotyczą one (dane) znacznie szerszego obszaru.

Zatem wobec dość wysokich kompetencji respondentów istnieją poważne przesłanki, by na podstawie uzyskanych danych rozwiązać problem naukowy poprzez realizację celu naukowego i weryfikację hipotez, a co za tym idzie wyciągnąć wnioski końcowe.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badanie pozwoliło na zrealizowanie głównego celu naukowego i celów szczegółowych, poprzez weryfikację hipotez badawczych. Zarówno hipoteza główna, jak i hipotezy pomocnicze (szczegółowe) zostały zweryfikowane pozytywnie.

Mianowicie stan istniejący charakteryzuje się rzadkim wykorzystaniem koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla (w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego) – tak rzadkim, że nie ma podstaw do odrzucenia głównej hipotezy badawczo-naukowej.

Jeżeli chodzi o skutki wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla w niewielkiej grupie wybranych przedsiębiorstw, to w oparciu o uzyskane wyniki badania z całą pewnością należy stwierdzić, że wzbogacenie procesu doboru personelu średniego szczebla o wspomniany aspekt psychologiczny w tychże przedsiębiorstwach jest jak najbardziej zasadne, czyli ma racjonalne i naukowe przesłanki.

Badana zależność wpływa na charakter relacji pomiędzy personelem (przyjętym według zasad powyższego procesu) a pracodawcą – przy uwzględnieniu czynników znajdujących się w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa – oraz na jakość procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesu doboru personelu średniego szczebla. Przejawia się to stopniem fluktuacji, a także wynikami pracy pracowników średniego szczebla w tychże przedsiębiorstwach. Potwierdzają to uzyskane wyniki badania, które nie pozwalają na odrzucenie hipotez szczegółowych, dotyczących się powyższych obszarów badawczych.

Również ostatnia z hipotez, dotycząca się adekwatności oferty asortymentowej (w zakresie wykorzystania koncepcji osobowościowych – temperamentu w procesie doboru personelu średniego szczebla) agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy – zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego – do realiów rynku pracy województwa zachodniopomorskiego, nie może zostać odrzucona, ponieważ nie ma ku temu podstaw.

Z powyższych rozważań wynika zatem, że wszystkie hipotezy – główna i szczegółowe – nie zostały odrzucone. Jednak nie oznacza to, iż wnioski płynące z zaistniałej sytuacji są optymistyczne.

Otóż fakt, że proces doboru personelu średniego szczebla uwzględniający wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) jest niedoskonały (o ile w ogóle jest), sprawia, iż dalej będą się szerzyć takie patologiczne zjawiska, jak **nepotyzm i protekcja** przy obsadzaniu stanowisk pracy średniego szczebla.

Wynika to między innymi z tego, że aspekt psychologiczny wykorzystywany w procesie doboru personelu średniego szczebla sprowadza się zazwyczaj (o ile w ogóle się sprowadza) do ogólnej oceny pojedynczych cech osobowościowych, co sprawia, że wyniki tej oceny nie są wiążące dla pracodawcy zlecającego taką ocenę. Innymi słowy jej interpretacja ma wymiar subiektywny, a tym samym może stanowić zasłonę dla niepożądanych zjawisk występujących w procesie doboru personelu średniego szczebla.

Nie oznacza to, że liczebność poszczególnych koszyków oddająca realia rynku pracy, pozwala na całkowite zbagatelizowanie sensu wykorzystywania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla. Otóż w przedsiębiorstwach, korzystających z usług agencji koszyka nr 4, można zaobserwować pozytywne skutki wykorzystania aspektu psychologicznego (koncepcji temperamentu) w procesie doboru wspomnianego personelu, które przejawiają się w schemacie: *typ temperamentu – zawód wykonywany na stanowisku średniego szczebla*. Schemacie, który stworzony jest w oparciu o dobre wyniki pracy uzyskiwane przez pracowników o określonych typach temperamentu na danych stanowiskach pracy średniego szczebla, a co za tym idzie dobre relacje pomiędzy pracodawcą a tymi pracownikami.

Kolejna kwestia dotyczy państwowych agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy, czyli urzędów pracy. Niepokojący jest fakt, że jednostki te, które powinny być przykładem i wzorem na rynku pracy, jeżeli chodzi o wykorzystanie koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla, są dalekie od profesjonalnego świadczenia usług w tym zakresie. Mało tego, powyższy niepokój potęguje to, że urzędy pracy obsługują znaczną część populacji przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego, co tym bardziej powinno skłonić odpowiednie osoby do podjęcia stosownych działań legislacyjnych w sferze organizacji pracy i edukacji, celem których byłoby podniesienie jakości usług świadczonych przez urzędy pracy.

Niewątpliwie za przedstawiony w niniejszym opracowaniu stan rzeczy odpowiada głównie proces kształcenia (od którego przecież wszystko się zaczyna) sprawiający, że pracownicy kadr zarówno w agencjach, jak i w przedsiębiorstwach żyją w niewiedzy, dotyczącej pozytywnych wyników wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla. W takiej sytuacji nie pozostaje nic innego, jak wierzyć, że treść kwestionariuszy, które zostały do nich wysłane, będzie dla nich impulsem do poszerzenia swej wiedzy o tenże obszar polityki kadrowej (marketingu kadrowego), a co za tym idzie, do zapoczątkowania stosowania jej w praktyce.

Jedyną okolicznością pozwalającą na złagodzenie słów krytyki wobec przedstawionych faktów, które odnoszą się do badanej rzeczywistości, są zawarte w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – **kodeksie pracy** przepisy (*art. 22¹*)²¹. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa nie mogą stosować testów psychologicznych wobec (potencjalnych) pracowników, chyba że zezwalają na to odrębne przepisy (np. branżowe), które w tym wypadku są nadrzędne w stosunku do przepisów kodeksu pracy. Tym samym zostaje wyjaśnione, dlaczego stopień wykorzystania koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla – w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego – jest tak niewielki.

Niemniej wydaje się, że to wyjaśnienie jest tylko pozorne, ponieważ przepisy kodeksu pracy nie precyzują o jakie testy psychologiczne (i wynikające z takich pomiarów dane) chodzi. Traktują one tylko o pewnej grupie danych osobowych, które pracodawca może żądać od pracownika, mimo że ilość różnych testów psychologicznych (a wobec tego możliwych do uzyskania danych) jest dość duża. Zatem precyzyjne stwierdzenie, jakie testy psychologiczne można stosować – a jakie nie, w kilku zawartych w kodeksie pracy formułkach prawnych jest niemożliwe. Tym bardziej, że test testowi nie jest równy. Innymi słowy są testy wysoce specjalistyczne rzeczywiście służące do pomiaru obszarów psychiki, które mogą być odpowiedzialne za różnego rodzaju dewiacyjne zachowania i wynikające z nich schorzenia umysłowe. Takie testy są wykorzystywane w przedsiębiorstwach, w których pracownicy mają styczność z bronią, a ich praca wymaga dużej odporności na stres – np. praca w policji²²; i zapewne zawarty w kodeksie pracy zakaz wykorzystywania testów psychologicznych przez przedsiębiorstwa wobec (potencjalnych) pracowników tyczy się właśnie takich testów.

Z kolei inaczej rzecz się ma z testami służącymi do pomiaru np. temperamentu, na bazie którego trudno jednoznacznie stwierdzić, czy ktoś jest podatny

²¹ Nie zastosowanie się do *art. 22¹* jest naruszeniem przepisów ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, które stanowią uzupełnienie dla norm kodeksu pracy.

²² Zob. B. Basińska, *Zastosowanie psychologicznych metod doboru do służby w policji*, A. Fiałkowska, *Badania wariograficzne w systemie pozyskiwania kadr* oraz K. Jędrzejak, *Wybrane aspekty naboru i szkolenia funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Rozwój potencjału społecznego organizacji. Systemy pozyskiwania, szkolenia i rozwoju kadr w Straży Granicznej i innych instytucjach*, pod. red. K. Dobrzańskiego, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin – Poznań 2006, s. 135 – 144, 163 – 172, 173 – 182.

na zachowania dewiacyjne – przecież to, że jednostka ma usposobienie cholearyczne, nie musi oznaczać wystąpienia u niej załamania nerwowego, które z kolei może być przyczyną niebezpiecznych zachowań.

Potwierdzeniem takiego toku rozumowania są dane uzyskane od jednostek poddanych pomiarowi. Otóż w urzędach pracy dokonuje się pomiarów cech osobowościowych na bazie typologii osobowości wg J. L. Hollanda, która nie jest zbyt skomplikowana. Ponadto w żadnej z agencji, w których nie wykorzystuje się aspektu psychologicznego w procesie doboru personelu średniego szczebla, nie stwierdzono, że jest to zabronione prawnie. Nie stwierdzono tego nawet w urzędach pracy²³.

Wynika to z ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o **promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**, której przepisy (*art.18*) zezwalają wszystkim agencją zatrudnienia na przeprowadzanie testów psychologicznych z zastosowaniem odpowiednich narzędzi i metod psychologicznych, a tym samym na udzielanie pracodawcom pomocy w doborze kandydatów do pracy na stanowiska wymagające szczególnych predyspozycji psychofizycznych. Zatem to czego nie wolno robić przedsiębiorstwom, mogą czynić wspomniane agencje²⁴. Wobec tego można stwierdzić, że przepisy prawne dotyczące kwestii niniejszego badania są okolicznością łagodzącą, ale nie aż tak dużą, jak mogłoby się wydawać, gdyż nie porządkują do końca tego obszaru i wymagają stosownych korekt legislacyjnych.

Kończąc, należy się odnieść do wartości informacji uzyskanych w toku przeprowadzonego badania. Patrząc przez pryzmat nauki, wartość informacji jest na tyle wysoka, że pozwoliła na udowodnienie (zgodnie z zasadami nomotetyzmu) zawartych w hipotezach zależności i stworzenie na ich podstawie określonych wzorów; a tym samym pokazanie określonych trendów w wykorzystaniu koncepcji osobowościowych (temperamentu) w procesie doboru personelu średniego szczebla.

Ponadto wyniki te pokazują korzyści, jakie płyną z takiego stanu rzeczy; a tym samym wyznaczają pożądane kierunki rozwoju procesu doboru personelu średniego szczebla, którymi powinny podążać przedsiębiorstwa zlokalizowane

²³ Mogłoby to dowodzić niewiedzy w zakresie prawa – co jest mało prawdopodobne, szczególnie jeżeli chodzi o urzędy pracy. Zgoła odmiennie wygląda sprawa przedsiębiorstw, które odmawiając udziału w pomiarze dotyczącym niniejszej problematyki nie zasłaniały się przepisami prawnymi, co może faktycznie świadczyć o ich nieznanomości lub o istnieniu przepisów branżowych – zezwalających formalnie na stosowanie testów psychologicznych.

²⁴ Fakt ten sprawia, że wyniki niniejszego badania można traktować z dużą dozą ufności, szczególnie ze względu na dobór próby i wiarygodność pomiaru.

na terenie województwa zachodniopomorskiego oraz obsługujące je agencje doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy tegoż województwa.

Bibliografia

1. M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
2. B. Basińska, *Zastosowanie psychologicznych metod doboru do służby w policji*, [w:] *Rozwój potencjału społecznego organizacji. Systemy pozyskiwania, szkolenia i rozwoju kadr w Straży Granicznej i innych instytucjach*, pod. red. K. Dobrzańskiego, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin – Poznań 2006.
3. Fiałkowska, *Badania wariograficzne w systemie pozyskiwania kadr*, [w:] *Rozwój potencjału społecznego organizacji. Systemy pozyskiwania, szkolenia i rozwoju kadr w Straży Granicznej i innych instytucjach*, pod. red. K. Dobrzańskiego, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin – Poznań 2006.
4. K. Jędrzejak, *Wybrane aspekty naboru i szkolenia funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Rozwój potencjału społecznego organizacji. Systemy pozyskiwania, szkolenia i rozwoju kadr w Straży Granicznej i innych instytucjach*, pod. red. K. Dobrzańskiego, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin – Poznań 2006.
5. M. Juchnowicz, E. Smyk, *Ocena pracy i pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.
6. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
7. Strelau, *Temperament i inteligencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
8. J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
9. Ustawa – Kodeks pracy – z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94) z późniejszymi zmianami.
10. Ustawa o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926) z późniejszymi zmianami.
11. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r. (Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415) z późniejszymi zmianami.

THE PERSONALITY CONCEPTS AND ITS APPLICATION OF A PROCESS OF EMPLOYEES RECRUITMENT

This article presents psychological as well as organizational and managerial issues. The specified personality (temperament) concepts were interpreted with regard to the recruitment process of employees. An attempt was made to substantiate the thesis according to which certain personality (temperament) and characterological qualities have a significant influence on the proper selection of staff for specific positions in a company.

Key words: recruitment process, personality, evaluation criteria, temperament, C.G. Jung's typology, Hippocrates-Galen typology, I.P. Pavlov's typology.