

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Henryk Jarosiewicz**

Uniwersytet Wrocławski

---

## POMIAR SKŁONNOŚCI ZAWODOWYCH – ZASTOSOWANIE OBRAZKOWEGO TESTU ZAWODÓW

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie Obrazkowego Testu Zawodów BBT Martina Achtnicha jako narzędzia do diagnozy skłonności zawodowych. Skłonności są to relacje zawodowe, które badana osoba przeżywa jako wartościowe. Diagnoza dotyczy trzech poziomów aktywności: temperamentu, charakteru i osobowości zawodowej. Autor omawia metody analizy wyników: czynnikową, rozwojową i typologiczną. Wytworem diagnozy są przewidywania związane z karierą zawodową: kompetencje zawodowe oraz klimat i kultura organizacyjna, w jakich osoby badane mogą efektywnie pracować.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, skłonności zawodowe, test Achtnicha, klimat, kultura organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.15

### 1. Wstęp

Test Skłonności Zawodowych jest metodą psychologiczną do diagnozy charakteru zawodowego. Jego użytkownikami są doradcy zawodowi i doradcy personalni. Narzędzie to powstało w latach 80. XX wieku w Szwajcarii. Jego twórcą jest Martin Achtnich, psycholog i doradca zawodowy [Achtnich 1979]. Metoda Achtnicha upowszechniła się nie tylko w Europie, ale również w Brazylii. Podręcznik metody przetłumaczono na języki: francuski, portugalski, rosyjski i polski [Achtnich 2010]. Polska adaptacja metody została przygotowana na potrzeby doradztwa personalnego przez Henryka Jarosiewicza z Zakładu Psychologii Zarządzania Uniwersytetu Wrocławskiego. Zapleczem teoretycznym testu Achtnicha jest jego praca pt. „Psychologia dążeń i skłonności zawodowych” [Jarosiewicz 2012].

W warsztacie pracy doradcy zawodowego test Achtnicha stanowi cenne uzupełnienie w procesie oceny kompetencji młodzieży i dorosłych, w doradztwie indywidualnym i w naborze pracowników do firmy. Przedmiotem diagnozy jest bowiem trudno uchwytna sfera dążeń i skłonności zawodowych, a więc zjawiska jakościowe.

Kompetencje to miara wartości pracownika dla firmy [Jarosiewicz 2008], a więc odpowiedź na pytanie: czy jest to odpowiedni człowiek na danym stanowisku pracy? Stosunkowo łatwo zmierzyć wiadomości, a nawet niezbędne umiejętności zawodowe. Umykają nam natomiast głębsze dyspozycje: wola i charakter. W diagnozie jakościowej metodą Achtnicha skupiamy się na sferze pragnień i dążeń, a więc na tym, czego chce dana osoba i w jakim stylu działa. Do tej pory tego typu zjawiska umykały uwadze teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem kadrami. Potrafimy określić zainteresowania zawodowe, lecz nie potrafimy wyjaśnić, dlaczego coś ma znaczenie dla danej osoby. W diagnozie skłonności przyjmujemy, że człowiek interesuje się czymś, bo przeżywa określone relacje w środowisku pracy jako wartościowe. Jest skłonny wybrać taką lub inną pracę dlatego, że pragnie znaleźć się w odpowiednich dla siebie relacjach zawodowych, np. dąży do awansowania w strukturach firmy.

Celem diagnozy testem Achtnicha jest określenie relacji zawodowych, w których dana osoba ma szansę optymalnie funkcjonować. Relacje te określone są w prosty, a zarazem subtelny sposób. Test Achtnicha jest testem wyboru, w którym materiałem testowym są obrazki (fotografie) bądź filmy związane ze światem pracy. W ciągu 10-15 minut osoba badana wybiera obrazki, które jej się podobają, i odsuwa te, które jej nie podobają. Na podstawie dokonanych wyborów określa się dążenia i skłonności zawodowe klienta. Badanie można przeprowadzić w bezpośrednim kontakcie, „na stole”, lub na odległość, przez Internet<sup>1</sup>.

Diagnoza struktury skłonności zawodowych pozwala na określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego. Z jednej strony obiektywizacja skłonności podnosi poziom samowiedzy klienta i pozwala na trafne decyzje odnośnie do kierunku kształcenia i przyszłego zawodu. Z drugiej strony narzędzie to można z powodzeniem stosować w procesie selekcji w działach personalnych. Test pozwala na sporządzenie profili kwalifikacji wybranych stanowisk pracy, a następnie na rozpoznanie rzeczywistych kwalifikacji kandydatów na określone stanowisko i na wybór odpowiedniego kandydata.

## 2. Rozwój i warunkujące go relacje

Rozwój jest to zmiana stanu podmiotu, która wyraża się m.in. w takiej zmianie zachowania, która pozwala na zaspokajanie potrzeb i sprawność w realizacji zadań. Zachowanie jest wytworem czynności podmiotu, który kieruje sobą, uwzględniając własne cele i sposoby ich osiągnięcia. Cele te są związane z relacjami, jakie zawiązują się pomiędzy podmiotem oraz jego otoczeniem.

T. Tomaszewski w zaproponowanym przez siebie ujęciu systemowym wskazał, że cechą systemów jest ich zorganizowanie: „Dla właściwego zrozumienia wzajemnych stosunków człowieka z jego środowiskiem istotne znaczenie ma pojęcie orga-

<sup>1</sup> Test dostępny jest w wersji elektronicznej: [www.doradcazawodu.pl](http://www.doradcazawodu.pl).

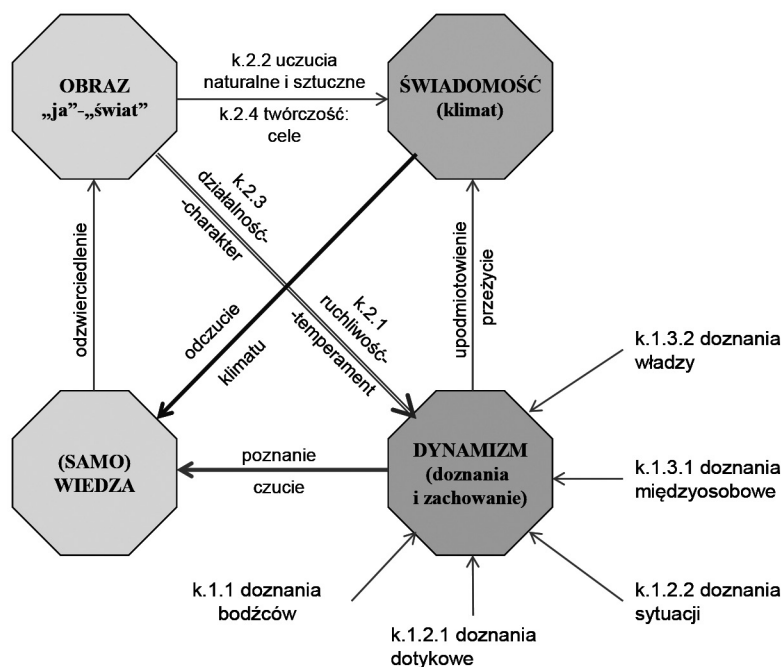


nizacji. Związki zachodzące między elementami środowiska tworzą mniej lub bardziej zwarty system. Systemem nazywamy zbiór elementów powiązanych między sobą w taki sposób, że stanowią one całość zdolną do funkcjonowania w określony sposób” [Tomaszewski 1979]. Termin „organizacja” oznacza zatem pewną cechę systemu – sposób jego zorganizowania, ale też i sam system. W pracy pt. „Rozwój wszechstronny i ukierunkowany” badacz rozwija to ujęcie, pisząc, że „w rzeczywistości mamy do czynienia raczej z mniej lub bardziej zorganizowanymi układami czy »systemami«. Jedne i te same elementy mogą wchodzić w skład różnych układów zorganizowanych i zależnie od zasady i poziomu ich organizacji, zarówno cały system, jak i jego poszczególne elementy mogą nabierać różnych cech. W ten sposób mogą pojawiać się cechy zupełnie nowe, które nie dają się żadną miarą przewidzieć na podstawie samych elementów rozpatrywanych każdy z osobna. Przyjęcie tezy, że rozwój odbywa się nie tylko przez wzrost, ale przede wszystkim przez zmianę organizacji systemów rozwijających się, przez podnoszenie się ich poziomu organizacyjnego, prowadzi do przyjęcia możliwości zachodzenia również zmian jakościowych w rozwoju człowieka i pojawienia się u niego także cech jakościowo nowych w porównaniu z punktem wyjściowym przy urodzeniu” [Tomaszewski 1984]. Podaje też zarys teorii rozwoju: „akcent musi być położony na interpretację strukturalną czy organizacyjną [...] rozwój wszechstronny oznaczałby [...] organizację wewnętrzną człowieka stwarzającą optymalne wewnętrzne warunki jego życia, rozwoju i aktywności” [Tomaszewski 1984].

W strukturze podmiotu, ujmowanego jako zorganizowany system, można wyróżnić cztery jakościowo różne elementy. Ilustruje to poniższy model (rys. 1).

Rozwojowa zmiana stanu może dotyczyć każdego z czterech wyróżnionych elementów: dynamizmów podmiotowych (woli, emocji i reakcji ciała), wiedzy (samowiedzy), świadomości (pragnień i dążeń) oraz obrazu siebie i świata. Rozwój jest nie tylko zmianą tych elementów, ale przede wszystkim zmianą organizacji tak ujmowanego systemu. Zmiana ta jest uwarunkowana relacjami ze światem: są one doznawane, poznawane i przeżywane, a poprzez zachowanie zmieniane na lepsze. Relacje te są przedmiotem diagnozy testem BBT. Chodzi o ustalenie, w jakich relacjach dana osoba jest skłonna funkcjonować. Relacje te dzielą się na dwie kategorie, różne jakościowo. Są to relacje, w których dana osoba doznaje wartości (oznaczone jako kategoria k.1), oraz relacje, w których chce działać (kategoria k.2).

Jak podkreśla T. Tomaszewski, „stosunki zachodzące między elementami środowiska [...] różnią się między sobą także jakościowo. Ogromna różnorodność tych stosunków daje się sprowadzić do dwóch podstawowych rodzajów: są to stosunki wzajemnego oddziaływania (interakcji) i stosunki wzajemnej zależności, inaczej mówiąc poszczególne elementy środowiska są wobec siebie nawzajem przyczynami i warunkami” [Tomaszewski 1979]. Zauważa też, iż „niektórzy teoretycy proponują pominięcie jakościowego charakteru stosunków zachodzących między człowiekiem a otoczeniem i uwzględnienie tylko ich aspektu ilościowego, głównie w postaci zależności statystycznych. Ilościowe ujmowanie stosunków między człowiekiem



Rys. 1. Struktura podmiotu zorganizowanego

Źródło: opracowanie własne.

a jego otoczeniem ma niewątpliwie duże znaczenie dla rozwoju psychologii naukowej, jednakże tylko wtedy, gdy jego podstawą jest analiza jakościowa” [Tomaszewski 1979].

Z punktu widzenia rozwoju pracownika zainteresują nas zwłaszcza relacje wzajemnej zależności. T. Tomaszewski charakteryzuje je następująco: „Stosunki wzajemnej zależności mają charakter funkcjonalny i polegają na tym, że życie i działalność człowieka może przebiegać normalnie tylko przy istnieniu określonych elementów otoczenia i przy określonych ich stanach i związkach” [Tomaszewski 1979]. Są to zasadnicze kategorie pojęciowe: „stany” określonych systemów, również systemów żywych, oraz „relacje” w nich i pomiędzy nimi. Rozwój to właśnie zmiana określonych stanów uwarunkowana relacjami „ja”-„świat”. „Na przykład – podaje Tomaszewski – człowiek może żyć i pracować tylko w określonej temperaturze otoczenia, przy określonym ciśnieniu, przy określonym składzie atmosfery, przy stałym dopływie pożywienia, przy określonej pomocy i opiece ze strony innych ludzi itp. I odwrotnie, istnienie niektórych elementów otoczenia zależy od określonej działalności ludzi, a nawet samej ich obecności. W tych przypadkach, inne elementy otoczenia nie są przyczyną życia i działalności człowieka, ale ich warunkiem” [Tomaszewski 1984]. Z punktu widzenia kariery zawodowej istotne jest, że relacje doznawane jako wartościowe określają klimat, w jakim dana osoba pragnie pracować.

Osobowość zawodowa jest to struktura ważnych dla danej osoby relacji, które odzwierciedla ona w swoim „obrazie” rzeczywistości. Relacje te dotyczą trzech poziomów czynności dynamicznych: czynności na poziomie organizmu, na poziomie życia zmysłowego i umysłowego. Są one dane empirycznie jako „ja” cielesne, „ja” społeczne i „ja” duchowe [James 2002]. Na poziomie organizmu jako relacje zależności odzwierciedlają się (intuicyjnie) doznania związane ze stanami organizmu (k.1.1). Wyrazem radzenia sobie z naruszoną homeostazą są relacje instrumentalne, które składają się na „ruchliwość” (k.2.1); jest to temperament. Poziom zmysłów to relacje zależności związane z doznaniem zmysłowymi sytuacji (k.1.2.1 oraz k.1.2.2). Aktywną „odповідzią” podmiotu na negatywne przeżycia z tym związane jest „działalność” kierowana „uczuciowością” bądź uczuciami spontanicznymi, bądź „sztucznymi” związanymi z zasadami, jakie obowiązują w pracy. Wytworem tych czynności jest określone zachowanie się w sytuacji, czyli sprawność sytuacyjna (charakter). Natomiast na poziomie orientacji abstrakcyjnej mamy relacje zależności związane z doznaniem innych osób (k.1.3.1 oraz k.1.3.2). Relacje instrumentalne na tym poziomie to „działalność” kierowana własną „twórczością” (k.2.4), zarówno twórczością moralną (ideały bycia), jak i twórczością techniczną (ideały posiadania).

### 3. Rozwój zawodowy w kierunku kompetencji

Funkcją czynności, jakie podejmuje dana osoba, jest radzenie sobie z przykrymi przeżyciami, które są związane z brakiem pożądaných relacji autotelicznych lub instrumentalnych. Całokształt tych przeżyć składa się na „jakość życia” [Tomaszewski 1984; Straś-Romanowska 2000; Derbis 2000]. W dążeniu do poprawy swojego położenia życiowego podmiot podejmuje aktywne działania, które są wyrazem jego kultury. Są one sposobem zapewnienia sobie optymalnych relacji ze światem.

Podjęmowane czynności i ich wytwory – zarówno wytwory wewnętrzne, tj. stany świadomości i „przedmioty wewnętrzne”, które składają się na obrazy umysłowe, jak i wytwory zewnętrzne, tj. zachowania – można obiektywizować. Obiektywizacja ujmuje dwa aspekty aktywności: aspekt podmiotowy, związany z doznaniem i przeżyciami, oraz aspekt przedmiotowy, który obejmuje wiedzę i stany umysłowe. Dotyczy więc zjawisk jakościowych i ilościowych. Jakość jest to różnica co do istoty. Przeżycie gniewu różni się w istocie od przeżycia zazdrości; pierwsze jest związane z relacją lekceważenia przez innych, drugie zaś jest wytworem porównania siebie z innymi osobami. Analiza jakościowa polega na wskazaniu istotnych różnic między dynamizmami podmiotu i między przeżyciami [Jarosiewicz 2013b]. Analiza ilościowa związana jest z pomiarem zarówno materialnego zachowania, jak i stanu wiedzy. Kompetencja to wynik pomiaru wybranych czynności i ich wytworów w ustalonych kryteriach. Przedmiotem pomiaru mogą być zjawiska jakościowe (aspekt podmiotowy) oraz ilościowe (wiedza, zachowanie). Jeśli przedmiotem pomiaru są stany podmiotowe, a zwłaszcza trwałe dążenia, mówimy o diagnozie jakościowej.

## 4. Diagnoza skłonności zawodowych

Skłonności zawodowe są to relacje podmiotu ze światem, które dana osoba uznaje za odpowiednie dla siebie, tj. wartościowe. Są one diagnozowane m.in. za pomocą testów wyboru. Jednym z nich jest Obrazkowy Test Zawodów Martina Achtnicha [Achtnich 2010]. Nazwa tych narzędzi związana jest z czynnością będącą przedmiotem diagnozy – jest to czynność wyboru. W czasie testu osoba badana poddana jest próbie, w czasie której przedstawia się jej określone sytuacje zawodowe bądź to w postaci obrazu fotograficznego, bądź to filmowego. Pod wpływem tych przedstawień dokonuje ona spontanicznego wyboru, tj. uznaje, że pewne relacje, które zostały uchwycone na obrazach, są dla niej odpowiednie (bądź nie). W wyniku testu uzyskujemy pomiar określonych skłonności, czyli kompetencje osoby do pracy w takich, a nie innych relacjach na stanowisku pracy.

Człowiek rozwiązuje w pracy zawodowej trzy problemy: zabezpieczenie materialne, rozwój zawodowy i nawiązanie odpowiednich dla siebie relacji (klimat i kultura organizacyjna). Ekspertyza zawodowa testem Achtnicha dotyczy dwóch, dopełniających się aspektów. Przede wszystkim (1) wartości instrumentalnych, czyli kierunkowych działań (zadań), które jest skłonny podejmować pracownik. Relacje instrumentalne pozwalają na skuteczne działanie w świecie, tj. powodowanie zamierzonych zmian w sytuacji zewnętrznej. Relacje instrumentalne dopełniają (2) wartości autoteliczne, czyli relacje, które są potrzebne dla dobrego samopoczucia. Są to odpowiedni klimat i kultura organizacyjna. Bez nich aktywność wygasa. Doznawanie tych relacji to źródło zadowolenia lub przeciwnie – stresu. Pożądane relacje autoteliczne warunkują zmiany w samym podmiocie, czyli jego dojrzewanie. Chodzi nie tylko o zaspokajanie potrzeb, ale również o szeroko rozumiany rozwój, w tym rozwój zawodowy. Optymalne połączenie relacji instrumentalnych i autotelicznych gwarantuje nie tylko rozwój zawodowy, lecz także nabywanie kwalifikacji, które przełożą się na wymierne kompetencje i sprawność działania.

## 5. Wyniki diagnozy skłonności zawodowych

### 5.1. Analiza czynnikowa

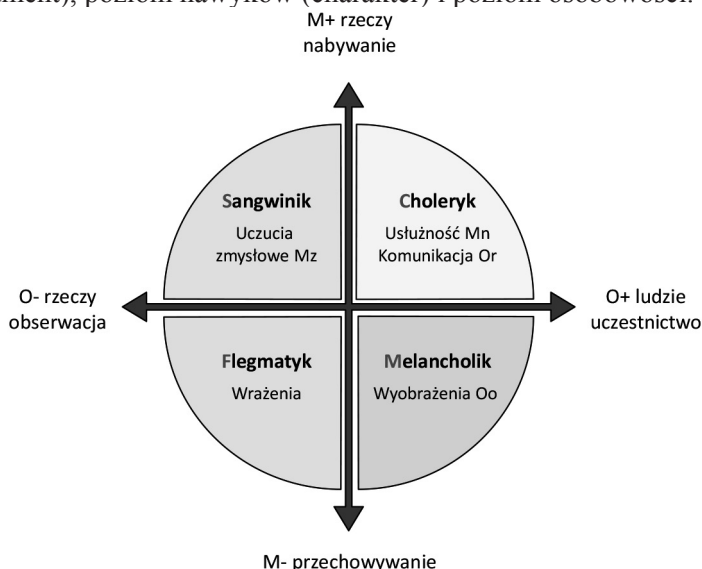
Wyniki diagnozy skłonności zawodowych można analizować na trzy różne sposoby. Jest to analiza czynnikowa, zaproponowana przez M. Achtnicha [Achtnich 2010], a także analiza rozwojowa i typologiczna, rozwinięta przez H. Jarosiewicza [2012].

Charakter zawodowy w ujęciu M. Achtnicha, twórcy narzędzia, jest to struktura głównych czynników ujmowana w aspekcie zarówno jakościowym – jako zespolenie różnych czynników, jak i ilościowym (mierzy się natężenie danej skłonności).

### 5.2. Poziomy i typy aktywności zawodowej

Współczesne doradztwo zawodowe opiera się na paradygmacie ujmowania rozwoju człowieka w kontekście całego życia. Każdy z kolejnych okresów rozwojowych wy-

posaża go w określone przygotowanie do radzenia sobie z problemami życiowymi, a tym samym w pewne dyspozycje, które mogą być ujmowane jako kompetencje zawodowe, pod warunkiem że mieszczą się w jakichś kryteriach i miarach ilościowych. Wyróżniamy trzy główne poziomy rozwoju zawodowego: poziom emocjonalny (temperament), poziom nawyków (charakter) i poziom osobowości.



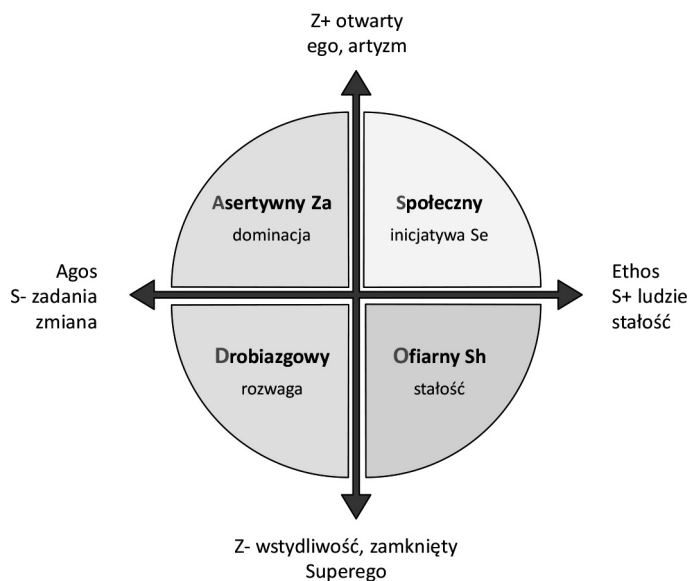
**Rys. 2.** Poziom temperamentalny skłonności zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Temperament jest to typowa dla danej osoby emocjonalność i uczuciowość. Test Achtenicha pozwala na pomiar skłonności do czynności emocjonalno-uczuciowych, związanych z czynnikiem M (nabywanie +M lub przechowywanie rzeczy –M) oraz z czynnikiem O (relacja do ludzi +O lub do rzeczy –O). Zewnętrznym wyrazem tych skłonności jest spontaniczne zachowanie, w którym można wskazać klasyczne cechy temperamentalne (siłę i szybkość działania).

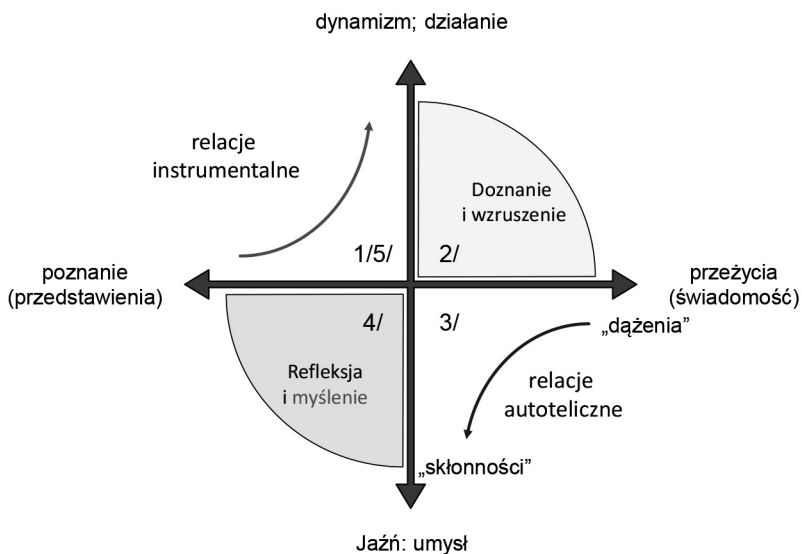
Charakter jest rozumiany jako styl postępowania czy też sposób zachowania się (w odróżnieniu od sposobu działania, określonego przez temperament). Jest on wyznaczany przez dwa czynniki: czynnik Z (ekspresja uczuć +Z lub powściągliwość -Z) oraz czynnik S (oddanie się sprawom innych ludzi +S lub zachowanie zadaniowe w sytuacji -S).

W związku z tym można wyróżnić skłonność do wchodzenia w relacje autoteliczne, a więc relacje zależności, lub też w relacje instrumentalne (relacje wzajemnego oddziaływania).



**Rys. 3.** Poziom charakterologiczny skłonności zawodowych

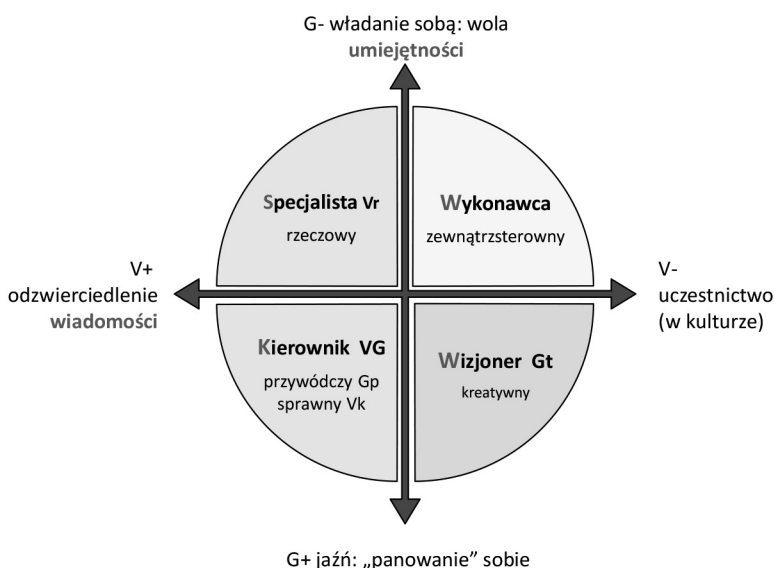
Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 4.** Relacje instrumentalne i relacje autoteliczne w zachowaniu

Źródło: opracowanie własne.

W procesie rozwoju zawodowego można wskazać pięć różnych faz organizacji podmiotu [Dąbrowski 1979]: (1/) faza działania instrumentalnego, opartego na naturalnej integracji pierwotnej; (2/) faza dezintegracji, tj. doznania kultury i przeżycia wartości, czego wytworem są pragnienia i trwałe dążenia podmiotu. Następnie (3/) dążenia są odzwierciedlone mentalnie i powstają skłonności zawodowe. Skłonności te mogą być (4/) reflektowane lub nie; zadaniem diagnozy jest ich obiektywizacja i budowa samowiedzy. Wytworem refleksji są własne cele i sposoby ich realizacji, co pozwala na dojrzałe radzenie sobie na rynku pracy. Dana osoba (5/) projektuje takie zachowania (relacje instrumentalne), które wyrażają jej aspiracje.



**Rys. 5.** Poziomych osobowości zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Na trzecim poziomie funkcjonalnym badamy czynności kierowania sobą i/lub innymi. Osobowość wyznaczana jest przez dwa czynniki. Jest to czynnik G, który przyjmuje dwa stany: wolitywne władanie sobą -G oraz jaźniowe panowanie sobie +G, oraz czynnik V, który określa treści, jakimi kieruje się podmiot w sterowaniu swoim zachowaniem; są to motywatory (+V) określane na podstawie odzwierciedlenia sytuacji (wiadomości) lub polecenia osób reprezentujących organizację, w których uczestniczy dana osoba (-V). Jeśli dana osoba uzyskuje wynik (+V, -G), oznacza to skłonność do władania sobą i nabywanie umiejętności oraz kierowanie się własnymi motywami działania. Jest to typ określony jako specjalista.

### 5.3. Typologia

Jak widać z powyższych analiz, diagnoza czynnikowa oraz diagnoza rozwojowa dopełniają się diagnozą typologiczną. Podejście typologiczne datuje się od czasu pracy C.G. Junga „Typy psychologiczne”, wydanej w roku 1921 [Jung 2009]. Osią rozważań Junga jest relacja między orientacją ekstra- i introwertywną, co w przedstawionym w niniejszej pracy modelu (rys. 4.) jest ujęte jako dopełnianie się relacji autotelicznych (dominujących u osób introwertywnych) i instrumentalnych. Ponadto wyróżnia on cztery funkcje psychiczne (wrażenia, intuicję, uczucia i myślenie) i zauważa (co znajduje potwierdzenie w praktyce klinicznej i doradztwie zawodowym), że u konkretnych osób dominują dwie z nich, „kosztem” niejako dwóch pozostałych. W związku z tą prawidłowością, jeśli dana osoba jest skłonna do kierowania się jasną wiedzą o sytuacji pracy (Vr) i planowania sprawnych działań (Vp), to nie wykazuje skłonności do kreowania wizji (Gt). Podejście typologiczne znalazło zastosowanie w konstrukcji narzędzi do diagnozy dyspozycji zawodowych, m.in. w modelu DISC, wykorzystywanym w doradztwie zawodowym<sup>2</sup>.

## 6. Interpretacja wyników badania skłonności zawodowych

### 6.1. Kompetencje zawodowe

Wytworem badania skłonności zawodowych jest pomiar kompetencji, które układają się w modelu czteropolowym. Wyróżniamy kompetencje: wykonawcze, społeczne, twórcze i zarządcze.

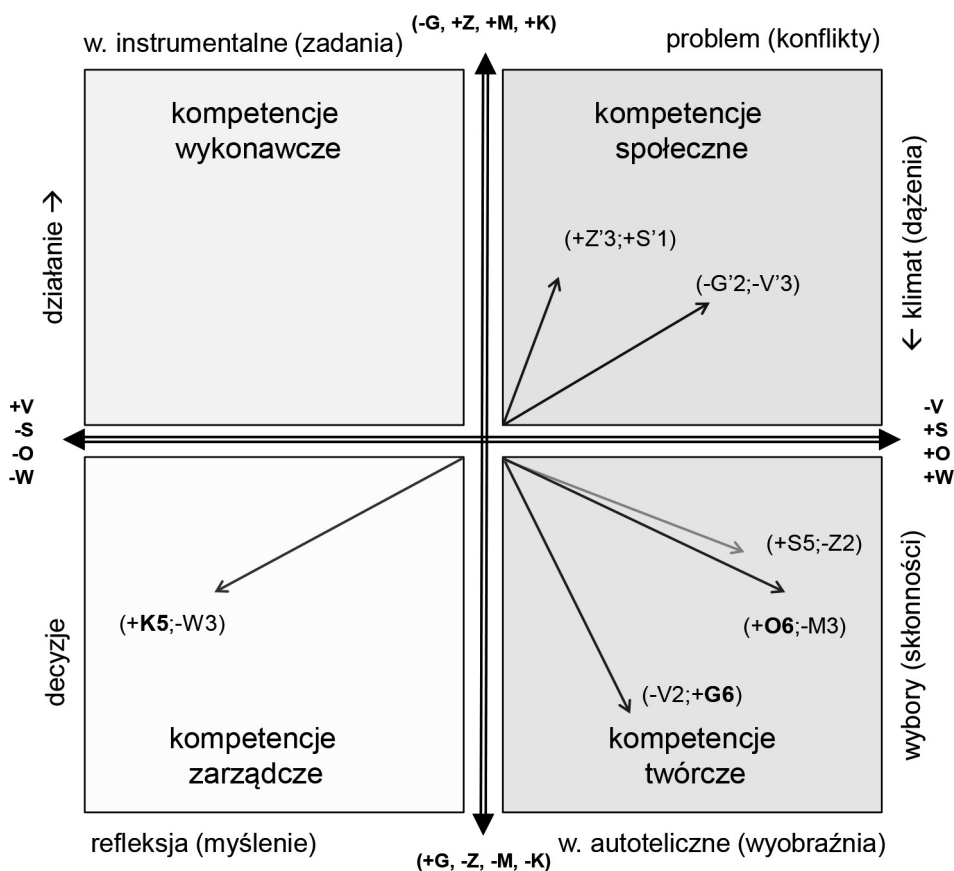
Wektory kompetencji powstają ze złożenia dwóch czynników skalarnych układu współrzędnych, na którym na osi odciętych zaznaczamy wartość czynnika V (S, O, W), a na osi rzędnych wartości czynnika G (Z, M, K). Układają się one w czterech różnych „ćwiartkach”<sup>3</sup>. Są to: ćwiartka pierwsza – relacje instrumentalne; ćwiartka druga – pragnienia i dążenia; ćwiartka trzecia – wartości autoteliczne i niereflektowane skłonności zawodowe (spontaniczne wybory); ćwiartka czwarta – refleksja. Osoby, których wyniki lokują się w tej ćwiartce, są skłonne do podejmowania przemyślanych decyzji.

W ćwiartce trzeciej mamy typ twórcy, który pracuje na własne nazwisko, np.: dziennikarza, literata, pracownika naukowego. Wynik (-V2;+G6) określa osobę cechującą się przede wszystkim pragnieniem bycia „kimś”.

<sup>2</sup> Teorię Junga rozwinął William Moulton-Marston w książce „Emocje normalnych ludzi” z 1927 r. W 1991 r. Jukka Sappinen zaprojektował system narzędzi badawczych Extended DISC, w Polsce dostępny np. na stronie: [www.fit2future.pl](http://www.fit2future.pl).

<sup>3</sup> Numeracja ćwiartek jest w naszym modelu inna niż przyjęta w matematyce (układ kartezjański), gdyż kolejne ćwiartki odpowiadają następującym po sobie fazom rozwoju. Ćwiartka pierwsza to integracja pierwotna w ujęciu K. Dąbrowskiego; jest to zarazem ćwiartka piąta, czyli odpowiada integracji wtórnej.





33

Rys. 6. Wektory kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

## 6.2. Klimat i kultura organizacji

Wyjściowy model (rys. 1), który ilustruje rozwój jako zorganizowaną i rozwijającą się aktywność, pozwala na tworzenie narzędzi do pomiaru klimatu i kultury organizacji.

Klimat jest to odczuwany stan świadomości osoby, stan jej pragnień oraz dążeń w aktualnym położeniu życiowym. Na położenie to składają się relacje autoteliczne, a więc wartości, które są przeżywane i pożądane, oraz wartości instrumentalne, które są oczekiwane, ponieważ stanowią wyraz dążenia do podniesienia jakości życia. Klimat odczuwany w konkretnych warunkach stanowiska pracy wpływa na gotowość do podejmowania aktywności. Termin „kultura” wskazuje na czynności podmiotu i ich wytwory. Jako „czynność” kultura oznacza wysiłek myśli człowieka, jego twórczość wewnętrzną, czego wytworem są cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Cele

i sposoby są to przedmioty wewnętrzne, które dopiero ujawniają się w zachowaniu. Natomiast jako „wytwór” kultura jest to zachowanie będące materialnym wyrazem osobowej czynności panowania sobie, tj. ukierunkowania swej woli. Zachowanie to nie „ja” (podmiot), ale „moje” postępowanie. Zachowanie jest wytworem nietrwałym; utrwała się ono w dynamizmach podmiotu jako struktura osobowości i charakteru.

## 7. Zakończenie

O sukcesie każdej organizacji decydują w znacznej mierze decyzje personalne. Również o powodzeniu zawodowym ucznia oraz pracownika na rynku przesądzają jego decyzje i wybory, które określają bieg kariery zawodowej [Jarosiewicz 2013a]. Pogłębiona diagnoza skłonności zawodowych pozwala na analizę zasobów kadrowych w tak ważnym aspekcie, jakim jest ocena optymalnych relacji, w jakich pracownicy mogą wykorzystać swoje wiadomości i umiejętności zawodowe. Charakter zawodowy pracownika określa nie tylko styl jego aktywności, ale też optymalny dla niego klimat, tj. relacje autoteliczne, w jakich jest on gotów pracować i w jakich będzie rozwijał swój kapitał ludzki.

## Literatura

- Achtnich M., 1979, *Der Berufsbilder-Test. Projektives Verfahren zur Abklärung der Berufsneigung*, Verlag Hans Huber Bern, Stuttgart-Wien.
- Achtnich M., 2010, *BBT Obrazkowy Test Zawodów. Projekcyjna metoda wyjaśniania skłonności zawodowych*, tłum. E. Wieczorek, Nowe Życie, Wrocław.
- Dąbrowski K., 1979, *Fazy i poziomy rozwoju psychicznego i trzy kształtujące go czynniki*, [w:] Dąbrowski K. (red.), *Zdrowie psychiczne*, PWN, Warszawa, s. 46-62.
- Derbis R., 2000, *Jakość rozwoju a jakość życia*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa.
- James W., 2002, *Psychologia. Kurs skrócony*, WN PWN, Warszawa.
- Jarosiewicz H., 2008, *Talenty jako źródła kompetencji zawodowych*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, s. 351-363.
- Jarosiewicz H., 2012, *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Jarosiewicz H., 2013a, *Metareflection on decisions concerning career choice*, Polish Journal of Applied Psychology, vol. 11(3), s. 53-72.
- Jarosiewicz H., 2013b, *Qualitative methods in the psychological diagnosis*, [w:] Jarosiewicz H. (ed.), *Qualitative Methods in the Professional Diagnosis*, Nowe Życie, Wrocław, s. 23-49.
- Jung C.G., 2009, *Typy psychologiczne*, tłum. R. Reszke, Wydawnictwo KR, Warszawa.
- Straś-Romanowska M., 2000, *Metody jakościowe w psychologii współczesnej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Tomaszewski T., 1979, *Człowiek i otoczenie*, [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa, s. 13-36.
- Tomaszewski T., 1984, *Rozwój wszechstronny i ukierunkowany*, [w:] Tomaszewski T. (red.), *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa, s. 196-209.

## MEASUREMENT OF PROFESSIONAL INCLINATIONS – THE USE OF VOCATIONAL PICTURE TEST

**Summary:** The aim of the article is to present the Vocational Picture Test by Martin Achtnich as a tool to diagnose professional predispositions. Inclinations are professional relationships which a person taking part in research highly appreciates. The diagnosis refers to three levels of activity: temperament, character and professional personality. The author discusses the methods of results analysis: factor analysis, development analysis and typological analysis. Owing to the diagnosis there are clear predictions connected with professional career: professional competence and climate as well as organizational culture in which people taking part in the research can work effectively.

**Keywords:** competence, professional inclinations, Achtnich's test, climate, organizational culture.