

**Patrycja Liniewicz**

**MODELOWANIE CZYNNIKA LUDZKIEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE  
– SELEKCJA MENEDŻERÓW.  
STUDIUM PRZYPADKU AZJATYCKIEJ FIRMY  
CROMPTON GREAVES LTD. – CZ. 1**

**1. Wstęp**

Autorka artykułu podkreśla istotę czynnika ludzkiego, jako czynnika mającego dar tworzenia, oraz jego aktywny wpływ na otoczenie. Ludzie biorą udział w kreowaniu otaczającej ich rzeczywistości. To my, ludzie, wytyczamy ścieżki rozwoju, działania czy zmian. Przekaz ten nadaje swoistą perspektywę myśleniu o organizacji i procesie zarządzania nią. Perspektywę tę można śmiało nazwać humanistyczną. W rozważaniach o organizacji stawia ona potencjał ludzki na pierwszym miejscu. Człowiek staje się w tym świetle podstawowym czynnikiem powodzenia organizacji, co rozumiane jest jako osiąganie celów wytyczonych przez organizację. Człowiek, jako zasób przedsiębiorstwa, mając do dyspozycji inne zasoby, tworzy wynik. Jakość czynnika ludzkiego jest więc podstawowym warunkiem sukcesu organizacji.

Modelowanie oznacza formowanie czegoś z materiału plastycznego, kształtowanie czegoś, nadanie mu formy [*Słownik wyrazów obcych...* 1981]. Użyte słowo podkreśla stanowisko autorki dotyczące zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Zasoby ludzkie z jednej strony traktowane są nie jako przypadkowa zbiorowość, lecz jako zaplanowana struktura grupowa, która maksymalizuje prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w danych warunkach. Z drugiej strony autorka przypisuje zasobom ludzkim cechy plastycznego, dającego się kształtować materiału. Biorąc pod uwagę narzędzia oraz precyzyjne i umiejętne ich użycie, zasoby ludzkie można uznać za umiarkowanie plastyczny materiał. Umiejętności kognitywne i cechy osobowościowe ludzi mogą być rozwijane [*Inide...* 2004, s. 31]. Jedynym warunkiem jest posiadanie określonego poziomu wstępnego. Rekrutacja i selekcja zatem ma za zadanie znalezienie i pozyskanie materiału o pożądanym profilu osobowości i poziomie umiejętności.

Celem artykułu jest pokazanie możliwości modelowania czynnika ludzkiego w organizacji poprzez wykorzystanie procesu selekcji i rekrutacji pracowników jako pierwszego, wstępnego etapu kształtowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, tworzenia ich zamierzonego profilu.

W dalszej części artykułu omówiona będzie tematyka znaczenia czynnika ludzkiego, budowania profili kompetencyjnych, poruszone zostaną zagadnienia dotyczące różnic między ludźmi w zbiorze umiejętności kognitywnych oraz cech osobowościowych. Rozważania autorki artykułu krążą wokół obserwacji procesów zachodzących w indyjskiej firmie Crompton Greaves Ltd. (CG Ltd.), korporacji odnoszącej sukcesy na rynku azjatyckim w branży inżynierii elektronicznej. Wybór przykładu nie pozostaje przypadkowy. Odległość kulturowa rynku azjatyckiego pozwala nabrać dystansu i zobiektywizować opisywane procesy oraz uwypuklić zagadnienia społeczne, w tym kulturowe. Autorka przez osiem miesięcy uczestniczyła w pracach wydziału zasobów ludzkich Crompton Greaves Ltd. w Bombaju, w Indiach.

## 2. Czynniki ludzkie w organizacji

### 2.1. Czynniki ludzkie w organizacji a pozostałe czynniki

Organizacje działające na rynku zdobywają zasoby pozwalające im na osiągnięcie obranych celów. Zasoby organizacji możemy podzielić na: zasoby materialne, niematerialne, finansowe oraz ludzkie [Obłój 1996, s. 85-96].

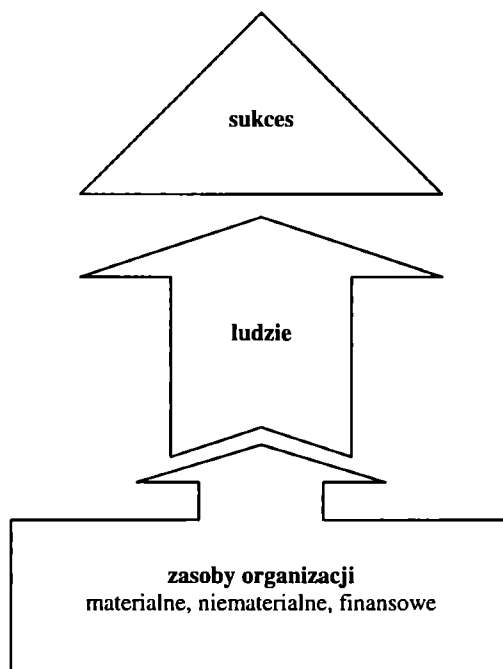
Tabela 1. Zasoby przedsiębiorstwa

| Zasoby organizacji |            |               |         |
|--------------------|------------|---------------|---------|
| Finansowe          | materialne | niematerialne | ludzkie |

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby ludzkie to grupa ludzi na odpowiednich stanowiskach, wykonujących powierzoną im pracę. Są one swoistym łącznikiem między pozostałymi zasobami przedsiębiorstwa a sukcesem przedsiębiorstwa. Człowiek, mając do dyspozycji środki materialne, niematerialne i finansowe oferowane przez przedsiębiorstwo, aktywnie przyczynia się do sukcesu tegoż przedsiębiorstwa, powiększając przez to jego pozostałe zasoby (rys. 1). Istnieją przykłady jednostek, które stworzyły na rynku organizacje osiągające sukces np.: Bill Gates, Arystoteles Onassis, na rodzimym rynku – Lech Czarnecki – założyciel m.in. Europejskiego Funduszu Leasingowego – czy Mariusz Łukaszewicz – twórca Lukas Banku i Eurobanku. Jednostka zatem czy zasoby ludzkie są w przedsiębiorstwie istotnym czynnikiem sukcesu.

W większości firm istnieją samodzielne działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi, czyli HRM (*human resources management*), i maksymalizacją użyteczności czynnika ludzkiego w organizacji. W Crompton Greaves Ltd. sprawy personalne obsługiwane są również przez odrębny, niezależny dział strategiczny mieszczący się w centrali firmy oraz przez jednostki terenowe stworzone do zadań operacyjnych HRM. Działy personalne zajmują się wsparciem rekrutacji pracowników i rozwojem zatrudnionych osób.



Rys. 1. Sukces, człowiek a pozostałe zasoby organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) czy zarządzanie kadrami lub zarządzanie potencjałem ludzkim przebiega na różnych płaszczyznach i dotyczy wielu sfer działalności człowieka. Odnosi się do różnego rodzaju ludzkich umiejętności. Pojęcie zarządzania kadrami określa zbiór działań (decyzji) odnoszących się do człowieka, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i rozwoju pracownika. Tadeusz Listwan dzieli funkcję personalną na cztery podstawowe obszary. Są nimi [Listwan 1993, s. 16]:

- 1) dobór,
- 2) doskonalenie,
- 3) motywacja,
- 4) ocena pracowników.

## 2.2. Profil kwalifikacyjny – zmienne wynikające ze stanowiska pracy

Z punktu widzenia dążenia do jak najlepszego wykorzystania zasobów firmy i maksymalizacji prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu istotne są dwie kwestie: by każde stanowisko pracy obsadzone było odpowiednim pracownikiem oraz posiadanie zasobów ludzkich o cechach odpowiadających obowiązującej kulturze, w szczególności kulturze organizacyjnej, a także realizowanej strategii itd. Odpowiedni pracownik to taki, którego profil kompetencji, a co za tym idzie – jego wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości odpowiadają wymaganiom wynikającym z opisu stanowiska pracy. Zła obsada stanowisk oznacza brak skuteczności działania, w skrajnych przypadkach nawet radykalne skrócenie życia firmy. W fazie planowania zasobów ludzkich istotne jest zatem wykonanie poprawnych opisów stanowisk pracy. Dominic Cooper i Ivan T. Robertson wyróżniają cztery sposoby opisywania stanowisk pracy [Cooper, Robertson 1995, s. 50]:

- funkcjonalny – ukierunkowany na zestawienie i zanalizowanie zadań realizowanych na stanowisku, najważniejszych ze względu na efektywność pracy;
- behawioralny – ukierunkowany na zestawienie i analizę zachowań oraz czynności wyznaczających skuteczność pracy na danym stanowisku;
- atrybucyjny – ukierunkowany na zestawienie i zanalizowanie cech osobowych, których wymaga kompetentne wykonywanie pracy na danym stanowisku;
- wieloaspektowy – wykorzystujący wcześniejsze sposoby opisu stanowiska pracy.

Opis stanowiska pracy wymaga zatem zebrania informacji dotyczących danego stanowiska. Uzyskaniu niezbędnych informacji służy analiza stanowiska pracy. W tym celu stosuje się analizę opisu procesu pracy sporządzonego przez zajmującego dane stanowisko, wywiad pogłębiony z pracującym na opisywanym stanowisku i tymi, którzy uprzednio je zajmowali, obserwację procesu pracy na danym stanowisku czy symulowanie procesu pracy analizowanego stanowiska (np. realnie i systematycznie powtarzających się zjawisk krytycznych) [Cooper, Robertson 1995].

Posiadany opis stanowiska służy w dalszej części do wyznaczenia profilu kwalifikacyjnego. Profil kwalifikacyjny jest podstawą do wyznaczenia kompetencji i kwalifikacji pracownika mającego wykonywać określony w opisie stanowiska zakres obowiązków. Jest to bowiem wzorzec kwalifikacji, które powinien mieć kandydat, aby odnieść sukces. Przy tym określa się cechy wymagane, których nieposiadanie bezwzględnie dyskwalifikuje kandydata do objęcia danego stanowiska, oraz cechy preferowane, które nie dyskwalifikują kandydata, lecz zwiększają jego szansę na sukces przy danym zakresie obowiązków. Przykładem budowy profilu kwalifikacyjnego jest siedmiopunktowy plan Aleca Rogera przedstawiający zespół cech zawodowych niezbędnych do wykonywania sprawnej pracy, takich jak: cechy fizyczne, osiągnięcia zawodowe, ogólna inteligencja, specjalne uwarunkowania, zainteresowania, dyspozycje psychiczne oraz okoliczności zewnętrzne [Armstrong 2002, s. 314].

W CG Ltd. struktura personalna jest złożona i wielopoziomowa. Stanowiska kierownicze dzielą się na poziomy:

- I. Poziom wejściowy (*entry level, executives*) (E),
- II. Kadra zarządzająca (*management*) (C). Na poziomie wejściowym (E) wyróżnia się trzy stopnie: od E3 do E1. Kadrę zarządzającą (*management*) dzieli się na grupy:
  - I. Młodszy menedżerowie (*junior management*) – pełnią funkcję oficerów (*officers*), obejmują poziomy C1, C2.
  - II. Menedżerowie średniego szczebla (*middle management*) – są szefami funkcyjnymi (*functional heads*), obejmują poziomy C3, C4, C5.
  - III. Menedżerowie wyższego szczebla (*senior management*) – obejmują poziomy C6, C7, C8, C9.
  - IV. *Top management* – poziom C10 – obejmuje wiceprezidenta oraz prezidenta.

Ze względu na złożoną strukturę personalną istnieją zarówno opisy pojedynczych stanowisk, jak i wymagań cech osobowościowych opisanych dla poszczególnych szczebli zarządzania. Opisy stanowisk bazują na poprzedzającej analizie stanowiska wykonanej za pomocą ewaluacji kluczowych zadań na stanowisku pracy i zawierają profil kwalifikacyjny wyznaczający poziom oraz rodzaj wiedzy i umiejętności, osiągnięcia profesjonalne oraz szczególnie wymagane cechy osobowościowe. Ogólne wymagania dotyczące cech osobowości – tzw. *soft skills* – na kolejnych szczeblach zarządzania opisane są w trzech dokumentach (*Booklet Level 1, Booklet Level 2, Booklet Level 3*). Dokumenty te tworzą zbiorcze profile kwalifikacyjne. Pożądane i wymagane cechy zaprojektowane są w zależności od stopnia samodzielności i decyzyjności kadry zarządzającej na danych poziomach.

### 2.3. Profil kwalifikacyjny – zmienne pozastanowiskowe

Istotnym czynnikiem wyznaczającym wymagania wobec pracowników jest kultura organizacyjna Crompton Greves. W CG dużą wagę przywiązuje się do poziomu wykształcenia pracowników i ich późniejszego rozwoju. Pracownicy podnoszący swoje kwalifikacje i wiedzę są wysoce cenieni. Ważny jest również szacunek do własnej kultury i religii. Dużą wagę przywiązuje się do znajomości języków lokalnych. Dodatkowo istotnymi wartościami są szacunek dla pracy, dla starszych i bardziej wykształconych, pęd do nauki, uczenie się na błędach, innowacyjność, przedsiębiorczość, zaangażowanie, rozwój. Większość pracowników to ludzie konserwatywni. Te wartości, mimo że nieopisane w żadnym profilu kompetencyjnym, mają znaczący wpływ na ocenę pracownika pod kątem przydatności do pracy. Można je określić jako nieformalny profil kwalifikacyjny.

Kultura organizacyjna jest czynnikiem mającym duży wpływ na ocenę wartości danego pracownika. Pracownik, który nie wyznaje tych samych zasad, co ludzie z jego środowiska pracy, jest mniej atrakcyjny dla tego środowiska. Istnieje

obawa, że taki pracownik miałby problemy z adaptacją w miejscu pracy, nie zostałby zaakceptowany przez grupę społeczną, jaką jest dział, oddział czy nawet cała firma, co tym samym grozi obniżeniem jakości pracy zespołowej, a w skrajnym przypadku – odejściem pracownika, co za tym idzie – kosztem dla organizacji.

Takie zmienne, jak: etap rozwoju firmy, cele strategiczne firmy, obowiązująca kultura organizacyjna czy typ firmy, mają znaczny wpływ na kompetencje, a w szczególności na cechy osobowościowe wymagane na danym stanowisku. Tworząc profil kwalifikacyjny, nie wystarczy wziąć pod uwagę jedynie opisu stanowiska pracy. Istnieją bowiem istotne zmienne – czynniki pozastanowiskowe (niewynikające bezpośrednio z obowiązków związanych ze stanowiskiem) – wpływające na skuteczność działania na danym stanowisku pracy, tym samym – na profil pożądanego pracownika.

Cykliczność funkcjonowania organizacji gospodarczych jest również wspomnianym czynnikiem pozastanowiskowym. Każde stadium funkcjonowania organizacji wymaga innego typu kierownika. Według jednej z wielu możliwych koncepcji cyklu życia organizacji wyróżnia się cztery zasadnicze fazy życia firmy. Są to: wejście na rynek, wzrost, stabilność oraz inercja [Chełpa 1998, s. 32-33]. Każdy z tych etapów wiąże się ze specyficznymi wyzwaniami stojącymi przed kadrą kierowniczą.

W świetle tych rozważań szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi przypada selekcji i rekrutacji pracowników. Są to działania mieszczące się w obszarze funkcji personalnej, zwanym doborem. Obszar ten to proces pozyskiwania ludzi do organizacji i doprowadzania do odpowiedniej obsady. Selekcja kandydatów polega na ocenie przydatności każdego z kandydatów i wyborze osób o największej przydatności, czyli określeniu adekwatności kandydata z punktu widzenia określonych w profilu kompetencji, a przede wszystkim na maksymalizacji prawdopodobieństwa, że osoba ta osiągnie sukces na danym stanowisku zawodowym.

### **3. Kompetencje – różne ujęcia**

#### **3.1. Podział kompetencji**

Waga czynnika ludzkiego dla powodzenia przedsięwzięć organizacji wymaga dokładnego przeanalizowania samego czynnika. W celu ustalenia cech koniecznych do osiągnięcia sukcesu i sposobów ich diagnozowania wśród kandydatów na określone stanowiska niezbędna jest wiedza dotycząca człowieka, która pomaga w prognozowaniu zachowań i wyników pracy kandydata na dane stanowisko. Problem ten dotyczy zarówno selekcji kandydatów podczas rekrutacji, jak i awansowania pracowników. Poprawna decyzja dotycząca zatrudnienia lub awansu przynosi firmie wymierne zyski ekonomiczne. Posiadając portrety psychologiczne

pracowników, a więc bardziej szczegółowe określenie ich poznawczych preferencji i awersji, możemy modelować czynnik ludzki w organizacji i podejmować poprawne decyzje kadrowe.

Specjaliści dzielą psychologiczne kompetencje ludzi na dwie szerokie kategorie:

- osobowość,
- umiejętności kognitywne (poznawcze).

Umiejętności poznawcze dotyczą ludzkich zdolności do przetwarzania danych werbalnych, numerycznych i innych rodzajów informacji. Osobowość odnosi się do indywidualnych różnic w temperamencie i zachowaniu [Cooper, Robertson 1995, s. 15].

### 3.2. Umiejętności kognitywne

Umiejętności kognitywne, czyli zdolności poznawcze człowieka, są zdeterminowane zdolnościami umysłowymi jednostki. Dotyczą one funkcjonowania intelektualnego, poziomu przetwarzania różnego rodzaju danych. Do opisania różnic intelektualnych między ludźmi przyjęto w łacinie termin *intelligentia* – zdolność pojmowania, rozum.

W literaturze fachowej istnieje wiele koncepcji inteligencji i brak jest jednoznacznej definicji zagadnienia, co podkreśla trudność w opisie jego istoty. Według E. Nęcki, inteligencja to zdolność przystosowania się do okoliczności dzięki dostrzeganiu abstrakcyjnych relacji, korzystaniu z uprzednich doświadczeń i skutecznej kontroli nad własnymi procesami poznawczymi [Nęcka, s. 721]. Istnieją silne związki pomiędzy wynikami testów psychometrycznych zdolności kognitywnych a przeróżnymi aspektami codziennego zachowania. Na przykład istnieje wiele obszernych i przekonujących dowodów będących wynikami badań, które wskazują na pozytywną korelację wyników testów z wynikami uzyskiwanymi w pracy [Cooper, Robertson 1995, s. 19]. Jednak brak ujednoliconego podejścia do zagadnienia inteligencji, a co za tym idzie – do jej pomiaru, powoduje, że ocena przydatności kandydatów do pracy na podstawie tej charakterystyki jest wysoce kontrowersyjna i rzadko stosowana w praktyce menedżerskiej. Zepchnięcie współczynnika inteligencji na boczny tor lub niediagnozowanie go podczas procesu selekcji wynika również ze specyfiki pracy w przedsiębiorstwach, która jest w dużej mierze pracą zespołową. Podkreśla się istotę umiejętności społecznych i procesów grupowych, iloraz inteligencji, nie bierze się pod uwagę tych czynników, dlatego mówiąc o charakterystykach menedżera, wspomina się o inteligencji emocjonalnej. Już Howard Gardner w roku 1983 przedstawił zaakceptowany przez większość naukowców model inteligencji wielorakiej [Gardner 1983, s. 19]. Zaproponował on, by przyjąć, oprócz standardowych zdolności umysłowych, inne „inteligencje personalne”. Wyłonił dwa rodzaje inteligencji personalnej: znajomość swego świata wewnętrznego i rozeznanie społeczne. Ogólną teorię inteligencji

emocjonalnej ogłosili w roku 1990 dwaj psychologowie: Perer Salovey z Uniwersytetu Yale i John Mayer, którzy określili inteligencję emocjonalną jako zdolność rozpoznawania i regulowania swoich własnych emocji i emocji innych osób oraz wykorzystywania uczuć do kierowania myśleniem i działaniem [Salovey, Mayer 1990, s. 9]. Najczęściej przytaczany model inteligencji emocjonalnej zaproponował Daniel Goleman z Uniwersytetu Harvarda. Jako pierwszy przedstawił termin „inteligencja emocjonalna” (EI – *emotional intelligence*) w 1995 r. Również jako pierwszy przedstawił problem w kontekście zarządzania. Goleman, po zbadaniu prawie 200 dużych, globalnych firm, doszedł do wniosku, że takie kompetencje, jak: inteligencja, determinacja czy wizja, zwykle kojarzone z cechami przywódczymi, nie są wystarczające, by odnieść sukces. Wysoce efektywni przywódcy mają również kompetencje emocjonalne. Goleman wyróżnił pięć podstawowych składników EI, takich jak: samoświadomość, samoregulacja, empatia, motywacja oraz umiejętności społeczne. Mimo że teoria inteligencji emocjonalnej zyskała szerokie rzesze zwolenników, nie jest wykorzystywana w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ ewaluacja kompetencji emocjonalnych człowieka wymaga zastosowania specjalistycznej wiedzy i ukierunkowanych obserwacji, co jest procesem złożonym i długotrwałym.

### 3.3. Osobowość

Kolejnym szerokim kryterium charakterystyk człowieka jest jego osobowość. Teorie osobowości zwracają uwagę na zespół cech, jakie mają jednostki, który wpływa niezmiennie na ich zachowanie. Reakcja organizmu ( $R$ ) zależy zarówno od działających na niego bodźców ( $S$ ), jak również od czynników tegoż organizmu ( $O$ ). Przyjęty nowy model zachowania jednostki daje się ująć w schemat:  $R = f(S, O)$  lub  $S-O-R$  [Strelau, s. 525]. Z tego równania wynika, że w rzeczywistości korporacyjnej reakcje pracowników będą zależały zarówno od działających na nie bodźców ( $S$ ) (np. kultura organizacyjna, system motywacji itd.), jak również od nabytych lub wrodzonych właściwości samego pracownika. Wspomniane  $O$  odgrywa zatem istotną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a co za tym idzie – w osiąganiu sukcesu przez firmę.

W ocenie czynnika  $O$  należy odwołać się do prowadzonych przez psychologów osobowości badań i wynikających z nich wniosków. Ich autorzy wprowadzili typologię osobowości. Występowanie typów wskazuje na ogólniejszą prawidłowość przyrodniczą. Ma również zastosowanie w psychologii osobowości i opartej na niej diagnostyce. Pojęcie typu wskazuje na istnienie kombinacji obejmujących różne natężenia tego samego zbioru cech. W ten sposób można przyjąć, że osobowość nie jest luźnym zbiorem cech, lecz występuje w konfiguracjach wyrażających różne typy (*personality types*) – charakterystyczne wzorce własności psychicznych, na których podstawie przypisuje się ludzi do kategorii, co „ekonomizuje” proces myślenia diagnostycznego. Gdy dokonamy trafnej diagnozy typu osobowości, jako

pewnych konfiguracji cech, to uzyskujemy dostęp do szerszej struktury cech związanych z określonym typem.

Za przykład typologii osobowości menedżerów służyć może teoria osobowości Carla G. Junga. Zwrócił on uwagę na cztery podstawowe funkcje poznawcze. Wyróżnił dwie pary przeciwstawnych względem siebie funkcji podstawowych: percepcja–intuicja, myślenie–uczucia. Typ umysłu zależy od dominujących preferencji poznawczych, które wpływają na operacje umysłowe, ich rezultaty oraz kryteria ich oceniania. Percepcja lub intuicja regulują dominujący sposób odbioru informacji, natomiast myślenie lub uczucia wpływają na dominujący sposób wartościowania (oceniania) informacji, operacji i rezultatów. Każda spośród czterech funkcji działa jako odmiennie ukierunkowany „filtr” umysłowy [http://www.ship...]. Oprócz tego Jung określił różnice w typach osobowości, opisując introwersję i ekstrawersję. Introwertycy to ludzie, którzy preferują swój wewnętrzny świat myśli, uczuć, fantazji, marzeń, podczas gdy ekstrawertycy preferują świat zewnętrzny ludzi i czynności.

Tabela 2. Typy menedżerów według teorii osobowości C.G. Junga

| Nazwa typu | Kombinacja funkcji podstawowych | Cechy charakterystyczne typu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obserwator | percepcja–myślenie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– neutralny dystans</li> <li>– rozstrzygające są dla tego typu fakty, pomiary i szczegółowe oceny analizowane przez pryzmat logiki indukcji</li> <li>– menedżer tego typu jest doskonałym analitykiem</li> <li>– bardzo zły strateg</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Myśliciel  | intuicja–myślenie               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zamknięte schematy logiczne</li> <li>– tendencja do szufladkowania</li> <li>– twórca schematów i planów</li> <li>– niska tolerancja chaosu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| Pragmatyk  | percepcja–uczucia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywny, impulsywny</li> <li>– tendencja do podejmowania ryzyka</li> <li>– elastyczność poznawcza i oryginalność myślenia</li> <li>– działania oparte na nastrojach i emocjach</li> <li>– koncentracja na konkretnych sytuacjach i krótkoterminowej perspektywie</li> <li>– inicjator przedsięwzięcia</li> <li>– niska tolerancja na nudę, poszukiwanie nowych doznań</li> </ul> |
| Wizjoner   | intuicja–uczucia                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wielokierunkowy charakter myślenia charakteryzujący się oryginalnością i metaforycznością</li> <li>– otwarty umysł, nieustannie poszukujący nowych możliwości i rozwiązań</li> <li>– zdolność do podejmowania decyzji w warunkach presji czasu, niedoboru informacji i zmienności otoczenia</li> </ul>                                                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nosal 1998].

Na podstawie teorii Junga wśród menedżerów wyodrębnia się kilka podstawowych portretów psychologicznych. Są to obserwator, myśliciel, pragmatyk oraz wizjoner [Nosal 1998, s. 146-152].

Typologia Junga stała się podstawą do opracowania testu diagnozującego typ osobowości, np.: Mayers-Briggs Type Indicator, Gray-Wheelwrights Jungian Type Survey oraz Singer-Loomis Inventory of Personality.

Skutecznymi kierownikami niższego szczebla (kontrola i organizacja produkcji) są osoby mające predyspozycje do sprawnego nadzoru, kontroli czy planowania. Do kontroli i nadzoru niewątpliwie najlepiej nadają się menedżerowie o mentalności obserwatorów. Stworzenie planu kontroli (np. szczegółowej kontroli strategicznej) to zbiór zadań idealnie pasujących do umysłowości myślicieli. Do rozpoczęcia nowych przedsięwzięć idealni są pragmatycy.

Relację umysł–organizacja i związane z nią procesy adaptacji najkorzystniej jest rozpatrywać pod kątem różnorodności występujących zadań i stopnia wzajemnego dopasowywania się menedżerów do wymagań organizacyjnych. Cechy organizacji można analizować podobnie jak ludzi, nadając organizacjom określone atrybuty osobowości i typu umysłu. W kontekście tych ogólniejszych kryteriów łatwiej też można ocenić, jakich menedżerów brakuje w firmie, czy jakiego przywódcy wymaga faza życia, w której obecnie znajduje się organizacja.

Tabela 3. Cykl życia organizacji a pożądany profil menedżera

| Cykl życia organizacji | Podstawowe charaktery cyklu                                                                                                                                                                                                                                                                  | Pożądany typ menedżera   |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Wejście na rynek       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działania na zewnątrz</li> <li>– wchodzenie na rynek</li> <li>– zdobywanie dostępu do zasobów</li> <li>– kreowanie wizerunku firmy lub produktu</li> </ul>                                                                                          | wizjoner lub pragmatyk   |
| Wzrost                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działanie do wewnątrz</li> <li>– budowanie kultury organizacyjnej</li> <li>– konstruowanie systemów motywacyjnych</li> </ul>                                                                                                                        | myśliciel lub obserwator |
| Stabilność             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działanie do wewnątrz</li> <li>– formalizowanie struktur organizacyjnych</li> <li>– ścisły podział kompetencji i specjalizacja</li> <li>– formalizacja stosunków interpersonalnych</li> </ul>                                                       | obserwator lub myśliciel |
| Inercja                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działania na zewnątrz</li> <li>– poszukiwanie nowych nisz rynkowych</li> <li>– rozluźnienie formalnych struktur organizacyjnych</li> <li>– transformacja kwalifikacji pracowników</li> <li>– tworzenie nowego wizerunku firmy i produktu</li> </ul> | pragmatyk lub wizjoner   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chęłpa 1998; Nosal 1998].

Teoria osobowości Junga jest powszechnie znana, natomiast mniej wykorzystywana w procesach selekcji personelu z powodu długotrwałego procesu

diagnostycznego oraz potrzeby wykorzystania testów psychologicznych, które są wciąż kontrowersyjną metodą doboru kadr.

CG Ltd. podczas procesu diagnozującego przydatność kandydatów na odpowiednie stanowiska hierarchii menedżerskiej bazowało na innej, prostszej i młodszej teorii osobowości, na tzw. modelu wielkiej piątki, przedstawionym w roku 1963 przez Warrena Normana. Jej powszechne uznanie przyniosło jednak dopiero zaprezentowanie przez R.R. McCrae i P.T. Costa Jr pięcioczynnikowej teorii. Znana i opisywana jest również ona pod nazwą PMO (pięcioczynnikowy model osobowości). Model „wielkiej piątki” stanowi współczesną koncepcję struktury cech osobowości człowieka. Przemawia za nią nie tylko wzrastająca zgodność wielu badaczy co do adekwatności takiego opisu osobowości ludzi, lecz także prostota modelu. Spośród wielu koncepcji cech PMO, obok trójczynnikowej propozycji Eysencka, stanowi prostą i użyteczną praktycznie formę diagnozowania osobowości do celów zarówno naukowych, jak i praktycznych, a w tym do oceny i selekcji personelu.

Teoria „wielkiej piątki” dzieli osobowość człowieka na pięć podstawowych charakterystyk: ekstrawersja vs introwersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna vs neurotyzm oraz kultura (lub otwartość na doświadczenia) [<http://www.shipedu...>]. W literaturze można się spotkać z jeszcze innymi nazwami tych składowych. Jednak, bez względu na stosowaną nomenklaturę, treść poszczególnych czynników rozumiana jest podobnie.

Ekstrawersja dotyczy społecznego funkcjonowania człowieka. Określa jakość i intensywność interakcji społecznych, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, zdolność do zabawy. Osoby o wysokim natężeniu cechy (ekstrawertycy) charakteryzują się aktywnością, rozmownością, towarzyskością, są optymistyczni i otwarci na ludzi. Introwertyków charakteryzuje zaś: chłód, wstrzemięźliwość, trzymanie się na uboczu. Ugodowość związana jest ze stosunkiem do ludzi: od współczucia i przyjaźni, do postawy antagonistycznej. Wysokie natężenie cechy charakteryzuje ludzi chętnych do pomocy, skłonnych do wybaczenia, unikających konfliktu, mających pogodne usposobienie. Niskie natężenie opisuje ludzi podejrzliwych, złośliwych, cynicznych.

Sumienność odnosi się do zadaniowej sfery życia człowieka. Człowiek o wysokim stopniu sumienności opisywany jest jako zorganizowany, odpowiedzialny, ambitny, wytrwały. Natomiast niska sumienność charakteryzuje człowieka, który jest nastawiony hedonistycznie, jest leniwy, o słabej woli.

Stabilność emocjonalna (neurotyzm) odnosi się do emocjonalnej sfery reagowania oraz realizmu w myśleniu i odporności na stres. Osoby stabilne emocjonalnie są zarazem opanowane, pewne siebie, odporne na stres, realistyczne w myśleniu. Ich przeciwieństwem są jednostki niestabilne emocjonalnie (neurotyczne), które wykazują niepewność i małe opanowanie w sytuacjach zagrożenia.

Otwartość na doświadczenia odzwierciedla tendencję do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancję na nowe wydarzenia czy fakty. Ludzie otwarci na doś-

wiadczenia określani są jako inteligentni, twórczy, o szerokich horyzontach, kulturalni. Na przeciwnym biegunie znajdują się osoby konwencjonalne, przyziemne, mało inteligentne [Strelau, s. 553].

Model kompetencyjny CG, określający pożądany profil menedżerów na danych stanowiskach, opiera się na modelu „wielkiej piątki”. Model ten został jednak zintegrowany z opracowanym wewnętrznie zbiorem kompetencji, wyznaczonym na podstawie obserwacji stanowisk oraz wywiadu z menedżerami zajmującymi stanowiska na danym poziomie. Określono zbiór cech składający się z cech osobowości, takich jak: przedsiębiorczość, sumienność, otwartość (pęd do nauki, chęć rozwoju), umiejętności podejmowania ryzyka, oraz z umiejętności społecznych, takich jak: przywództwo, komunikacja, a także ze zdolności kognitywnych obejmujących umiejętności analityczne.

Tabela 4. Zbiór cech wyznaczonych przez CG Ltd. w celu budowania profili kompetencyjnych w przekroju trzech poziomów zarządzania

| Cechy osobowości                                                                 | Umiejętności społeczne         | Zdolności kognitywne                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Przedsiębiorczość<br>Sumienność<br>Otwartość<br>Umiejętności podejmowania ryzyka | – przywództwo<br>– komunikacja | – umiejętności analityczne<br>– wiedza |

Źródło: opracowanie własne.

Sumienność oraz otwartość oznaczają wymiary opisane przez teorię „wielkiej piątki”. Wymiar otwartości wzbogacono o takie cechy, jak: pęd do nauki i chęć rozwoju. Przedsiębiorczość, jako cecha osobowości w ujęciu CG, określa podejmowania działania, szukanie nowych rozwiązań i wdrażanie ich. Umiejętności podejmowania ryzyka oznaczają podejmowanie ryzyka w celu uzyskania zamierzonych korzyści, maksymalizując zyski i unikając tym samym start. Przywództwo jest określone jako umiejętność kierowania grupą ludzi, przekazywanie wizji, posiadanie autorytetu u podwładnych. Komunikacja oznacza zdolność do sprawnego porozumiewania się z innymi pracownikami i współpracy z innymi działami. Wiedza określa wiadomości kierunkowe nabyte w procesie edukacji oraz doświadczenia zawodowego. Umiejętności analityczne to umiejętności analizowania zależności przyczynowo-skutkowych.

Na odpowiednich stopniach zarządzania sprawdza się występowanie u kandydatów cech, które zostały uznane za kluczowe dla sprawnego wypełniania obowiązków menedżerskich. W celu skutecznego działania menedżerów na najniższym, trzecim szczeblu decyzyjności wyznaczono taki zbiór cech wymaganych, jak: otwartość, sumienność, przedsiębiorczość, wiedza oraz umiejętności analityczne. Na tym poziomie preferowana jest umiejętność komunikacji. Na poziomie drugim, obejmującym stanowiska średniego szczebla zarządzania, za wymagane

uznano takie kompetencje, jak: sumienność, umiejętność podejmowania ryzyka instrumentalnego, otwartość, umiejętności analityczne. Za preferowane kompetencje uznano przywództwo oraz komunikację. Na poziomie pierwszym, czyli najwyższym stopniu zarządzania, wymaga się posiadania przez kandydatów takich cech, jak: przedsiębiorczość, otwartość, przywództwo, podejmowanie ryzyka, komunikacja.

Tabela 5. Zestawienie kompetencji na poszczególnych stopniach zarządzania w Crompton Greaves Ltd.

| Poziomy                 | Poziom trzeci<br>(level 3)                                                         | Poziom drugi<br>(level 2)                                                              | Poziom pierwszy<br>(level 1)                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompetencje wymagane    | sumienność<br>otwartość<br>przedsiębiorczość<br>umiejętności analityczne<br>wiedza | sumienność<br>otwartość<br>umiejętności analityczne<br>umiejętność podejmowania ryzyka | otwartość<br>przedsiębiorczość<br>wiedza<br>umiejętność podejmowania ryzyka<br>umiejętność komunikacji<br>przywództwo |
| Kompetencje preferowane | umiejętność komunikacji                                                            | umiejętności komunikacji<br>przywództwo                                                |                                                                                                                       |

Źródło: opracowanie własne.

Sumienność jest cechą wymaganą zarówno na początkowym, jak i średnim szczeblu zarządzania. Uważa się, że obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina i rozważa są cechami wymaganymi na każdym szczeblu menedżerskim, jednak na najwyższym szczeblu zakłada się, że cecha ta jest już reprezentowana przez kandydatów, dlatego nie weryfikuje się jej podczas procesu selekcji. Założenie to jest uzasadnione, ponieważ na najwyższe szczeble menedżerskie prowadzi się jedynie rekrutację wewnętrzną. Umiejętności analityczne wymagane są również na dwóch niższych szczeblach zarządzania. Otwartość jest pożądana na każdym poziomie, uważa się bowiem, że pęd do nauki, chęć rozwoju oraz otwartość na nowości są cechami rozwijanymi przez całe życie. Dlatego sprawdza się, czy na kolejnych szczeblach, wraz z rozwojem kariery menedżerskiej, charakterystyka ta jest również obecna i czy nie pojawiają się „sztywne” schematy myślowe. Występowanie takiej cechy, jak przedsiębiorczość ocenia się na najniższym i najwyższym poziomie menedżerskim. Uzasadnieniem takiego rozmieszczenia pożądanых cech jest charakterystyka pracy na tych szczeblach. Na trzecim szczeblu zarządzania przedsiębiorczość jest niezbędna do wdrażania nowych pomysłów, organizowania projektów. Na pierwszym, najwyższym szczeblu menedżerskim przedsiębiorczość jest niezbędna w związku z najwyższym stopniem decyzyjności. Wiedza jest również wymagana na najniższym i najwyższym szczeblu. Na poziomie wejściowym potrzebna jest wiedza teoretyczna, nabyta w procesie edukacji, potrzebna do prawidłowego wykonywania zadań operacyjnych, a na najwyższym poziomie wiedza obejmuje zagadnienia nie tylko teoretyczne, lecz również znajomość

branży i praktyki, co jest niezbędne do budowania strategii i wyznaczania celów strategicznych. Umiejętność podejmowania ryzyka jest pożądana na poziomie drugim i pierwszym. Taki schemat uzasadnia rozkład decyzyjności, która pojawia się dopiero na średnim szczeblu zarządzania. Pracownicy zatrudnieni na niższych poziomach nie mogą samodzielnie podejmować decyzji, nawet decyzji operacyjnych. Cechy przywódcze preferowane są na średnim szczeblu, a wymagane – na najwyższych szczeblach. Umiejętności komunikacji preferowane są na najniższym i średnim poziomie zarządzania, natomiast wymagane – na najwyższym, są bowiem silnie powiązane z przywództwem.

Badanie zarówno inteligencji jako umiejętności kognitywnej, jak i osobowości nie jest metodologicznie ujednolicone. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele sporów dotyczących definicji i sposobów pomiaru tych czynników. W celu opisu i badania osobowości psychologowie stosują testy do wykrywania istotnych cech osobistych i sposobów ich integracji u każdej jednostki. Uzyskane w ten sposób informacje są użyteczne w badaniach psychologicznych, terapii indywidualnej, doradztwie zawodowym oraz selekcji i treningu pracowników.

#### 4. Podsumowanie

Jakość zasobów ludzkich w organizacji jest istotna z punktu widzenia efektywnego wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Modelowanie zasobów ludzkich pomaga kontrolować, planować i kształtować ten zasób zgodnie z wyznaczonymi celami. Tworzenie profili kompetencyjnych jest pierwszym i podstawowym krokiem modelowania czynnika ludzkiego w organizacji. Profil kompetencyjny powinien brać pod uwagę zarówno obowiązki związane z danym stanowiskiem, jak również zmienne pozastanowiskowe, które tworzą wymagany profil kompetencyjny dla całej organizacji. Posiadanie profilu kompetencyjnego pozwala przewidzieć skuteczność związaną z zachowaniami menedżerów dzięki znajomości bodźców zewnętrznych (*S*), czyli celów strategicznych organizacji, obowiązującej kultury organizacyjnej, fazy cyklu życia organizacji itd., oraz cech samego organizmu (*O*), takich jak umiejętności kognitywne i osobowość. Budowanie profili kompetencyjnych jest trudne, wymaga bowiem długich przygotowań oraz specjalistycznej wiedzy. Jeszcze trudniejsza jest prawidłowa ocena natężenia danych cech u kandydatów na określenie stanowiska. Opisywany przypadek CG Ltd. pokazuje wpływ kultury kraju, kultury organizacyjnej i przywódcy na przebieg procesu selekcji. Menedżerowie CG, wyznaczając profile kompetencyjne, korzystają z pięcioczynnikowego modelu osobowości, łącząc zapożyczone elementy z opracowanym przez siebie zbiorem kompetencji. Pozwala to organizacji na świadome planowanie profilu zasobów menedżerskich.

Próby diagnozowania jego kompetencji, jakkolwiek brak jednoznacznych teorii i metod w tym względzie, zbliżają do świadomego i zamierzonego modelowania czynnika ludzkiego w praktyce zarządzania.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Chelpa S., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Cooper D., Robertson I.T., *Psychology of Personnel Selection*, London, New York 1995.
- Gardner H., *Frames of Mind*, Basic Books, New York 1983.
- <http://www.ship.edu/%7Ecgboeree/persintro.html>.
- Inside the Mind of the Leader*, „Harvard Business Review”, Special Issue, January 2004.
- Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera, Wrocław 1993.
- Nęcka E., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Nosal C.S., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition, and Personality*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1990.
- Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1981.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.

### THE MODELING OF HUMAN FACTOR IN ORGANIZATIONS – ASIAN COMPANY CROMPTON GREAVES LTD. MANAGERS' SELECTION. CASE STUDY – PART 1

#### Summary

The article stresses the importance of human resources amongst other organizational resources, as the base factor of organizational success. Thus it gives the priority to human resources in organizational management. The aim of this article is to share author's observation acquired in Asian culture, and alight possibility of modeling human resources in organizations, throughout using the selection and recruitment processes as the preliminary and introductory phase. The author states that set of valid and reliable tools enables forming the required profile of human resources. Extremely important for any selection process is to build accurate competence profiles, hence the issue is pointed in two-dimension perspective: job description related factors and organizational ones. Furthermore, the article describes different approaches to human competences, such as cognitive skills and personality. It is also required that listed characteristics are to be taken into evaluation during the selection process. The author presents the theory on the basis of experience acquired during observation held in Human Resources Department in Crompton Greaves Ltd., Bombay, India.