

*Robert Kilian*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Osobowość pracownika a wybór ścieżki kariery zawodowej

---

### Streszczenie

Głównym celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między typem osobowości pracownika a wyborem przez niego ścieżki kariery zawodowej. Metoda badań, jaka została zastosowana, to narzędzie MBTI®. Wybór narzędzia został podyktowany jego popularnością zastosowania w biznesie, szczególnie w procesach rekrutacyjnych, a także ze względu na łatwość interpretacji wyników. Artykuł zawiera wyniki badań osobowości pracowników działów finansowych i działów sprzedaży wybranej firmy mediowej oraz zestaw wniosków i rekomendacji dla osób zarządzających zespołami i praktyków biznesu.

**Słowa kluczowe:** osobowość, wybór zawodu, zarządzanie personelem, MBTI, ID16

**Kody klasyfikacji JEL:** M0, M1, M5

---

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest diagnoza zależności, jakie występują między typami osobowości a pracą w różnych działach przedsiębiorstwa. Do identyfikacji typów osobowości wykorzystano narzędzia psychologiczne dostępne w literaturze przedmiotu i możliwe do użycia przez

osoby bez wykształcenia psychologicznego. Dlatego do realizacji celu badania wykorzystano dostępne narzędzia, głównie MBTI®, a także pomocniczo ID16™. Narzędzia te uznano za trafne, dobrze diagnozujące osobowościowy komponent kompetencji zawodowych. Są one popularne i często wykorzystywane w praktyce wielu przedsiębiorstw na świecie w procesach rekrutacyjnych, a także w procesach mających na celu identyfikację i rozwój talentów. Do badania nie użyto Modelu Pięcioczynnikowego, ponieważ jego czynniki są pozbawione psychologicznego znaczenia. Większość psychologów nie uważa tej analizy za użyteczną przy opisywaniu indywidualnego zachowania.

Autor podjął próbę analizy najnowszych poglądów naukowych i nowoczesnych narzędzi typologicznych. Teoria poznawcza części pracy zawiera także rozważania na temat warunkowań wyboru ścieżki zawodowej oraz zależności między typem osobowości a karierą zawodową.

J.L. Holland [1992] stworzył teorię osobowości zawodowej, w myśl której satysfakcja z wykonywania zawodu zależy od dopasowania wyjątkowości i indywidualności konkretnej osoby do wymagań na danym stanowisku pracy. Konieczne jest zatem dopasowanie cech osobistych do wymagań stawianych przez dany zawód. Zatem temat i problematyka poruszana w niniejszym artykule są szczególnie istotne.

W artykule zaprezentowano także wyniki przeprowadzonych badań, ich analizę oraz wnioski z nich wynikające. Interesujące wyniki badań dają podstawę do rekomendacji dla praktyków zarządzania. Artykuł kończą rekomendacje istotne dla menedżerów, ocena prawdziwości postawionych hipotez oraz wykaz materiałów źródłowych.

## 2. Osobowość – dylematy definicyjne

Nauki empiryczne zostały podzielone przez W. Windelbanda [1894/1992; 1998] na nomotetyczne i idiograficzne. W podejściu nomotetycznym przyjmuje się za podstawową jednostkę analizy kategorię właściwości przedmiotu badań, podczas gdy w podejściu idiograficznym przyjmuje się za podstawową jednostkę analizy kategorię działającej celowo indywidualnej osoby ludzkiej. W tych dwóch podejściach badawczych realizowane są dwa różne modele badań empirycznych. W podejściu nomotetycznym, zorientowanym na ujmowanie podstawowych cech przedmiotu badań, praktykowane są badania za pomocą statystycznej analizy wariacji zmienności jednej cechy u wielu osób lub badania za pomocą statystyki korelacji zmienności dwóch lub większej liczby cech wielu osób, które są ujmowane i interpretowane w terminach ogólnych i ponadczasowych praw formułowanych na gruncie nauk przyrodniczych, tj. fizyki, biologii i psychologii. Natomiast w podejściu idiograficznym przedmiot badań stanowią szczególne, konkretne zdarzenie, fakt lub ciąg zdarzeń stanowiący całość mającą czasowo-przestrzenne ugruntowanie w miejscu i w czasie. Przyjmując zatem tego rodzaju założenie, W. Stern uznał indywidualną jednostkę ludzką za podstawową jednostkę analizy w psychologii różnic indywidualnych. W. Stern [1911] wskazywał na możliwość

prowadzenia badań w psychologii różnic indywidualnych zarówno według założeń podejścia nomotetycznego, jak i idiograficznego. Niemniej wielu psychologów, np. J. Strelau [2008], neguje wartość naukowo-badawczą podejścia idiograficznego. Opisana poniżej koncepcja typów psychicznych C.G. Junga była sformułowana zgodnie z założeniami podejścia nomotetycznego, a jej podstawowe założenia można weryfikować za pomocą MBTI [Uchnast, 2016, s. 100–138].

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia osobowości jest bardzo trudne. Istnieje wiele koncepcji osobowości i wiele różnorodnych jej definicji. Zgodnie z jednym z popularnych ujęć osobowość to zespół stałych i zmiennych cech psychofizycznych, które są związane ze wszystkimi działaniami, doznaniem i potrzebami osoby na poziomie fizjologicznym, charakteru, intelektu oraz duchowym. Osobowość związana jest także z tym, co sprawia nam przyjemność, a co przykrość. Istnieją rzeczy czy zjawiska, które dla jednych ludzi są przyjemne, a dla innych nieprzyjemne. Różnorodność zapewnia rozwój cywilizacji, bo każdy lubi i podejmuje inne zawody i w nich się realizuje [Horzyk, 2012, s. 22].

Jak dotąd żadna z definicji osobowości nie została przyjęta jednoznacznie i bez zastrzeżeń, ze względu na różne podejścia. Osobowość reprezentuje takie cechy charakterystyczne, z których w sposób jednoznaczny i przewidywalny można wnioskować o zachowaniu danej osoby. Jednak istnieją w psychologii trendy, które całkowicie negują zarówno istnienie osobowości, jak i samo jej pojęcie.

„Temperament” definiowany jest jako indywidualny zespół cech determinujący wzorce zachowania, związany z wrodzonymi mechanizmami neurobiologicznymi i ujawniający się już w pierwszych latach życia człowieka, względnie stabilny czasowo, ale również podlegający zmianom pod wpływem procesów rozwojowych i czynników środowiskowych. W świetle dostępnych badań można stwierdzić, że temperament jest swego rodzaju prekursorem struktury osobowości i ewentualnych jej zaburzeń [Lenkiewicz, Srebnicki, Bryńska, 2016, s. 621–629].

Słownik Webstera pod hasłem „osobowość” podaje kilka znaczeń, jedno z nich to osobowość jako wyraźny aspekt czyjegoś charakteru, który oddziałuje na innych lub sam człowiek jako postać fizyczna, ucieleśniona ze zbiorem cech. Inna bardziej popularna teoria (D.M. Buss, N. Cantor [1989]) definiuje osobowość jako niepowtarzalny i względnie stabilny wzorzec zachowań, emocji i myślenia, które prezentuje dana osoba [Cakrt, 2006, s. 30].

Według G. Allporta [1961, s. 347] zachowania ludzkie możemy rozpatrywać w dwóch aspektach: adaptatywnym i ekspresywnym. Oba aspekty pojawiają się jednocześnie jako przejawy zachowań w poszczególnych sytuacjach. Aspekt adaptatywny funkcjonuje w kierunku od zewnątrz do środka, a ekspresywny od środka na zewnątrz. Stosunek tych zachowań jest determinowany przez tak definiowaną osobowość [Cakrt, 2006, s. 31].

Według S. Maddiego [1980] definicja osobowości nie ogranicza się jedynie do zachowań, określonych sytuacji lub osób. Definiuje on osobowość poprzez zachowanie wszystkich ludzi w danym czasie. Teoria ta opisuje także cechy wspólne i indywidualne poszczególnych osób, czyli różnice. Definicja osobowości brzmi: „Stabilny zbiór własności i skłonności decydujących o cechach wspólnych i indywidualnych w zachowaniach psychologicznych (myślenie,

uczucia i czyny) ludzi w wymiarze czasowym, którego nie można zrozumieć w prosty sposób jako wyniku społecznych i biologicznych aspektów danej chwili” [Maddi, 1980, s. 10].

Kolejną definicję osobowości sformułował P. Rican, określając ją następująco: „jednostka rozumiana jako integracja prowadząca do samorealizacji w interakcji z nowym środowiskiem” [Hall, Lindzey, 1978, s. 17]. Według niego psychologia bada człowieka jako całość, strukturę lub organizację jego psychicznych i psychofizycznych funkcji, sposobu przeżywania i zachowań. Integracja jest procesem, który zmierza do bardziej doskonałego i zrównoważonego stanu. Ponadto człowiek nie jest ograniczony do samego siebie, lecz jest w stałym kontakcie z innymi, podlega procesowi interakcji i wymiany z otaczającym go środowiskiem informacji, uczuć, zachowań, wyobrażeń. Człowiek zatem stara się w integralny sposób dążyć do samorealizacji w otaczającym go środowisku [Rican, 1975, s. 96].

Osobowość w kontekście rozwoju definiuje także C.G. Jung; mówi, że „ostatecznym celem, najgorętszym życzeniem wszystkich jest rozwój owej Całkowitości istoty ludzkiej, którą określa się mianem osobowości”. Definiując ideały jako „drogowskazy – nigdy cele” mówi o osobowości jako pełnym urzeczywistnieniu „Całkowitości naszej natury”, ideału, którego nie sposób osiągnąć [Jung, 2015, s. 185–190].

Inna charakterystyka osobowości mówi, że jest to osnowa spójności i ciągłości w czasie oraz w różnych sytuacjach życiowych. Osobowość zatem składa się ze wszystkich właściwości i procesów psychologicznych, które stanowią o ciągłości i stałości zachowań jednostki w różnych sytuacjach i czasie. To szerokie pojęcie, które opisuje się przez osnowę ciągłości przebiegającą przez życie człowieka (Cervone i Shodq). Przerwanie takowej osnowy może natomiast powodować, że osobowość stanie się wysoce niespójna, wyrażając się poprzez zaburzenia osobowości lub poważniejsze zaburzenia psychiczne. Próba zrozumienia jednostki jako zespolonej całości wymaga zintegrowania wszystkiego, co ma istotne znaczenie dla ludzkiego myślenia, odczuwania i działania, czyli uczenia się, spostrzegania, rozwoju, motywacji, emocji i innych aspektów. Osobowość to także psychologia różnic indywidualnych, zajmująca się tym, co sprawia, że w takich samych sytuacjach myślimy, czujemy i zachowujemy się inaczej niż większość ludzi [Zimbardo, Johnson, McCann, 2017, s. 5].

Wyodrębnienia się cztery pojęcia pozwalające na opisanie „tożsamości” człowieka z jego osobistej perspektywy. Są to: poczucie odrębności, poczucie identyczności, poczucie ciągłości i poczucie integralności. Tożsamość wiąże się z takimi pojęciami, jak osobowość, indywidualność, unikatowość, identyczność, odrębność, i czasami jest z nimi utożsamiane. Jest łączone z dodatkowymi określeniami, jak np.: tożsamość narodowa, tożsamość religijna, tożsamość płciowa, indywidualna, grupowa, osobista, społeczna, zawodowa. „Tożsamość” to struktura psychiczna złożona z charakterystyk pochodzenia społecznego, zewnętrznego i wewnętrznego [Brzezińska, 2006, s. 47–77].

Osobowość to też system regulacyjny, utrzymujący harmonię między dyspozycjami psychospołecznymi a dyspozycjami duchowymi. Brak harmonii między osobowością psychiczną a osobowością duchową generuje rozbieżność osobowości; dochodzi wtedy do zaburzeń psychicznych i duchowych ze względu na tożsamość rozdwojoną. Osobowość

dysponuje mechanizmem regulacyjnym, integrującym myślenie i zachowanie w określonym środowisku ze względu na możliwe cele. Prawdłowo ukonstytuowana osobowość gwarantuje powtarzalną spójność zachowań w określonych sytuacjach. Osobowość indywidualnego człowieka jest niepowtarzalna w szczegółach. Osobowość psychiczna indywidualnego człowieka jest zdeterminowana neurofizjologią oraz socjokulturą. Psychika kieruje takimi podświadomymi mechanizmami fizjologicznymi, jak popędy i instynkty, potrzeby i pragnienia. Osobowość psychiczna i osobowość umysłowa to dwa urzeczywistnienia jednej osobowości. W pewnym sensie świadomość osobowości jest dwubiegunowa, bo jeden biegun jest zakotwiczony w psychicznej podświadomości i świadomości, zaś drugi biegun jest zakotwiczony w umysłowej świadomości i samoświadomości, wyznaczających najgłębszy sens możliwych wzlotów człowieczej duchowości [Szołtysek, 2016].

Osobowość jednostki oceniana jest ze względu na jej zdolności wzbudzania pozytywnych reakcji u różnych osób w różnych okolicznościach. W drugim zastosowaniu osobowość rozumiana jest jako najbardziej wyraźne i rzucające się w oczy wrażenie, jakie jednostka wywiera na innych ludziach. O jednostce mówi się wtedy, że ma „osobowość agresywną”, „uległą” czy „lękową”. W obu terminach osobowości mamy do czynienia z elementem oceny. Osobowość zatem może być „dobra” lub „zła” [Hall, Lindzey, 2013, s. 31].

Termin „osobowość” ma ogromną liczbę znaczeń, nadanych na przykład przez G. Allporta. Zdefiniował on pięćdziesiąt znaczeń uszeregowanych w różnych kategoriach. Definicje te określa jako biospołeczne i biofizyczne. Definicja biospołeczna określa osobowość jednostki przez to, jak reagują na nią inni ludzie. Można wręcz powiedzieć, że człowiek ma taką osobowość, jaka przejawia się w kontaktach z innymi ludźmi. Ale osobowość to nie tylko reakcje innych ludzi. Jest także silnie osadzona w cechach lub właściwościach jednostki, zatem Allport stosuje tutaj definicje biofizyczne. Osobowość ma więc zarówno aspekt organiczny, jak i aspekt postrzegany w odniesieniu do specyficznych własności jednostki, poddających się obiektywnemu badaniu.

Inny ważny typ to definicja zbiorcza, gdzie osobowość to wszystko to, co da się powiedzieć o człowieku poprzez wyliczanie pojęć opisujących jednostkę, przez co buduje się obraz przedstawiający osobowość. Osobowość jest tym, co daje porządek i spójność wszystkim rodzajom działań podejmowanych przez człowieka. G. Allport [1937] zdefiniował osobowość jako coś, czym naprawdę jest człowiek. To znaczy, że na osobowość składa się to, co w ostatecznej analizie jest najbardziej charakterystyczne i co stanowi najgłębszą naturę człowieka [Hall i in., 2013, s. 32].

Obecnie określa się także osobowość poprzez zespół cech, jakimi charakteryzuje się dany człowiek. To podejście reprezentuje Pięcioczynnikowy Model Osobowości – tzw. Wielka Piątka P. Costy i R.M. McCrae’a. Wielu psychologów uznaje cechy za podstawowe jednostki rozwoju osobowości. To właśnie cecha stanowi podstawę wielu znaczących koncepcji osobowości. Cecha to zdolność do zachowywania się w określony sposób. Im dane zachowanie częściej występuje, czyli odpowiednio intensywnie występuje dana cecha, tym jest ona bardziej typowa dla osobowości danego człowieka [Karczła, 2017].

Pięć cech osobowości nazywamy podstawowymi cechami lub podstawowymi wymiarami osobowości. Pojęcie cecha zestawia się także z dodatkowym określeniem, aby zwiększyć precyzję i odróżnić je od cech znajdujących się na innych poziomach osobowości, czyli niższym lub wyższym. Na określenie niższego poziomu organizacji osobowości, czyli bardziej specyficznych i liczniejszych emocji i zachowań, używa się określenia „cechy niższego rzędu”. Cechy z wyższego poziomu, bardziej ogólne niż cechy podstawowe, nazywa się „cechami wyższego rzędu” [Strus, Ciecuch, 2014].

Cechy pozwalają diagnozować i przewidywać zachowanie człowieka, szczególnie gdy uwzględnia się wiele zagregowanych wskaźników zachowania, bierze się pod uwagę zachowania typowe, dobrowolnie podejmowane i odnoszące się do dłuższego odcinka czasu. Cechy wyróżniają się dużą stałością w ciągu życia człowieka, uniwersalnością w różnych kulturach, a ich nasilenie jest łatwe do ujęcia w kategoriach ilościowych. To sprzyja prowadzeniu badań nad cechami [Kaczmarek, Kaczmarek-Kurczak, 2012].

### 3. Typy osobowości według C.G. Junga

Próby rozróżnienia ludzi między sobą z punktu widzenia psychologii oraz ich skategoryzowanie są bardzo stare. Przede wszystkim rozpoczęli tę pracę starożytni medycy – m.in. Claudius Galenus, grecki medyk żyjący w II w. Galenus wyróżnił cztery podstawowe temperamenty: sangwinistyczny, flegmatyczny, choleryczny i melancholijny. Idea tego rozróżnienia pochodzi od Hipokratesa (V w. p.n.e.), który uważał, że ciało ludzkie składa się z czterech żywiołów: powietrza, wody, ognia i ziemi. W żywych organizmach żywiołom tym odpowiadają: krew, śluz, żółta i czarna żółć. Ponieważ żywioły te są wymieszane, można podzielić ludzi na cztery kategorie: sangwinicy (przewaga krwi), flegmatycy (przewaga śluzu), cholerycy (przewaga żółtej żółci) i melancholicy (przewaga czarnej żółci). Wymienione różnice temperamentów stały się nieśmiertelne, mimo że podział ten jako teoria psychologiczna już dawno temu się przeżył [Jung, 2015b, s. 559]. Wyróżnione temperamenty charakteryzowane są następująco:

- sangwinik jest optymistą, ekstrawertykiem, nie ukrywa uczuć, entuzjastyczny i otwarty na ludzi i nowe wyzwania, bardzo komunikatywny;
- melancholik jest pesymistą i introwertykiem; perfekcjonista, który przeżywa sukcesy i porażki, ale stara się tego nie ujawniać, sumienny, empatyczny;
- choleryk jest ekstrawertykiem, rozsądza go energia, przywódca, pełen dynamizmu, zdecydowany, zdeterminowany, autorytarny, pracoholik;
- flegmatyk to introwertyk, obserwator, skoncentrowany na drugiej osobie, sumienny, spokojny, doskonały mediator.

Na całość osobowości lub psychiki, według określenia używanego przez C.G. Junga, składają się liczne zróżnicowane, lecz współdziałające ze sobą struktury. Podstawowe struktury to „ego”, „nieświadomość osobowa” i jej „kompleksy”, „nieświadomość zbiorowa” i jej „archetypy”, „persona”, „anima” i „animus” oraz „cień”. Oprócz tych wzajemnie powiązanych



struktur, Jung wyróżnia także postawy introwersji i ekstrawersji oraz funkcje: myślenie i uczucie (ang. *feeling*), doznawanie (ang. *sensing*) i intuicję. Istnieje także jaźń (ang. *self*), która stanowi centrum całej osobowości. Najbardziej znaną cechą jungowskiej teorii osobowości, poza koncepcją nieświadomości zbiorowej z jej archetypami, jest podkreślenie zjawiska stałego postępu w rozwoju osobowości. Jung uważał, że człowiek stale się rozwija i doskonali lub podejmuje wysiłek w tym kierunku. Zatem przechodzi od mniej doskonałych stadiów rozwojowych do stadiów coraz bardziej doskonałych. Jung uważał także, że ludzkość stale rozwija coraz bardziej złożone formy egzystencji. Jung nie zamierzał tworzyć formalnej typologii, pozwalającej na ustalanie różnic indywidualnych. Zajmował się natomiast opisem procesów poznawczych czy potencjalnych tendencji, które posiada i powinna rozwijać każda jednostka. Niemniej jednak jego typologia dała początek do przeprowadzania później innych badań [Hall, Lindzey, Campbell, 2013].

Na podstawie wieloletnich badań i obserwacji Jung doszedł do wniosku, że różnice w postawie oraz preferencjach ludzi nie są przypadkowe. Stworzył dobrze znany podział na ekstrawertyków i introwertyków, wyróżnił cztery funkcje osobowości, stanowiące dwie pary przeciwieństw: percepcja – intuicja i myślenie – odczuwanie. Ustalił też, że w każdej z tych par dominuje jedna z funkcji. Jung doszedł do przekonania, że dominujące funkcje każdego człowieka są stałe i niezależne od zewnętrznych warunków, a ich wypadkową jest typ osobowości [Jankowski, 2016].

Ekstrawersja lub introwersja jako styl funkcjonowania określa, z czego czerpie człowiek energię psychiczną. Ekstrawertykom sił witalnych dodaje towarzystwo innych osób, urozmaicenie i wydarzenia zewnętrzne. Natomiast introwertycy uzupełniają zasoby energii dzięki przewidywalnej rutynie życia codziennego, własnym przemyśleniom i pomysłom oraz chwilom samotności [McGrath, Edwards, 2018, s. 4].

Jung wywarł duży wpływ na myślenie psychologiczne o istocie osobowości człowieka. Po pierwsze, rzucił on wyzwanie S. Freudowi i w ten sposób otworzył drzwi alternatywnym teoriom osobowości. Po drugie, dzięki swojej koncepcji typów osobowości, a szczególnie pojęciom introwersji i ekstrawersji, był nie tylko teoretykiem nurtu psychodynamicznego, lecz także filarem podejścia do osobowości, zwanego dyspozycyjnym (teorie temperamentów, cech, typów). Po trzecie, jego koncentracja na duchowości znalazła oddźwięk u znacznie większej liczby osób niż w poprzednich latach, szczególnie w poradnictwie psychologicznym zorientowanym religijnie [Zimbardo, Johnson, McCann, 2017, s. 54].

## 4. Inne typologie osobowości

W psychologii osobowości istnieje wiele ujęć osobowości – modele psychoanalityczne, modele czynnikowe, modele typów czy modele cech. Rozważania nad osobowością wynikają każdorazowo z przyjętych założeń teoretycznych, w ramach których są prowadzone [Karczła, 2017, s. 199].

Teorie osobowości można podzielić na cztery rodziny, według wspólnych cech posiadanych przez te teorie [Hall, Lindzey, Campbell, 2013].

1. Teorie psychodynamiczne – kładą nacisk na nieświadome motywy i wynikające z nich konflikty intrapsychiczne. Do tej grupy należą:
  - klasyczna teoria psychoanalityczna S. Freuda,
  - analityczna teoria C.G. Junga,
  - teorie psychospołeczne: A. Adlera, E. Fromma, K. Horney i H.S. Sullivana,
  - współczesna teoria psychoanalityczna E. Eriksona.
2. Teorie strukturalne – skupiają się na odmiennych tendencjach behawioralnych, cechujących jednostki. Do tej grupy należą:
  - personologia H. Murraya,
  - teoria jednostki G. Allporta,
  - czynnikowa teoria cech R. Cattella,
  - teoria cech biologicznych H. Eysencka.
3. Teorie kładące nacisk na doświadczenie – podkreślają znaczenie sposobu postrzegania rzeczywistości przez jednostkę i doświadczenia przez nią swego świata. Do tej grupy należą:
  - teoria konstruktów osobistych G. Kelly'ego,
  - teoria skoncentrowana na osobie C. Rogersa.
4. Teorie uczenia się – kładą nacisk na wyuczone podstawy zachowań, bardziej koncentrując się na procesach uczenia się niż na zachowaniach będących ich rezultatem. Do tej grupy należą:
  - warunkowanie sprawcze B.F. Skinnera,
  - teoria bodźca-reakcji J. Dollarda i N. Millera,
  - teorie uczenia się społecznego A. Bandury.

Jednym z najważniejszych wydarzeń w psychologii osobowości jest pojawienie się modelu Wielkiej Piątki, będącego ogólnym modelem struktury osobowości. Model ten, opierający się na pracach nad czynnikową teorią cech R. Cattella, stanowi podstawę koncepcyjną wielu współczesnych prac z zakresu pomiaru osobowości. Istnieje kilka wersji tego modelu. Nie został on powszechnie przyjęty, stanowi jednak uzupełnienie koncepcji biologiczno-genetycznych jako jedna z dwóch dominujących orientacji we współczesnych pracach z dziedziny psychologii osobowości [Hall, Lindzey, Campbell, 2013, s. 346].

Powszechnie zaakceptowana wersja cech to cechy opisane przez wyniki badań P.T. Costy i R.R. McCrae'a. Główne cechy składające się na Wielką Piątkę, gdzie każda cecha zawiera sześć podelementów, co daje ostatecznie trzydzieści cech, są następujące [Gasiul, 2012, s. 124–126]:

- neurotyczność (lęk, agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość, nadmierny samokrytycyzm),
- ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność w zakresie pozytywnych emocji),
- otwartość na doświadczenia (wyobraźnia, estetyka, uczucia, działania, idee, wartości),



- ugodowość (zaufanie, prostolinijność, altruizm, uступliwość, skromność, skłonność do rozczulania się),
- sumienność (kompetencja, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozważa).

Wielu psychologów sprzeciwia się modelowi Wielkiej Piątki na gruncie teoretycznym. Uważa się, że model ten nie nadaje się dla uzasadnienia osobowości jako obejmującej uczucia, motywy oraz kontekst interpersonalny i społeczny, a także integrację tych cech w toku rozwoju osobniczego. Model przede wszystkim zakłada zależność między cechami osobowości a efektywnością w określonej pracy. Ponadto model ma pewne ograniczenia:

- niezdolność do ujmowania podstawowych konstruktów funkcjonowania osobowości,
- ograniczenia w przewidywaniu specyficznych zachowań i opisywaniu życia jednostek,
- brak wyjaśnień przyczynowych,
- nieuwzględnianie kontekstu,
- nieuwzględnianie organizacji i integracji osobowości,
- przyjmowanie stanowiska porównawczego przy opisywaniu jednostek.

Analizę czynnikową można zastosować wobec jedynej w swoim rodzaju jednostki, lecz czynniki są pozbawione psychologicznego znaczenia, zatem większość psychologów nie uważa tej analizy za użyteczną przy opisywaniu indywidualnego zachowania [Hall, Lindzey, Campbell, 2013, s. 348–359].

W praktyce model Wielkiej Piątki (tzw. Pięcioczynnikowy model osobowości) ma zastosowanie w doradztwie zawodowym i nie ogranicza się jedynie do pomocy w wyborze zawodu. Model może wzmocnić proces doradztwa przez:

- pomoc doradcy w zrozumieniu wewnętrznych doświadczeń klienta,
- zapewnienie kontekstu dla zrozumienia obaw klienta,
- pomoc w przewidywaniu potencjalnych trudności w trakcie kariery zawodowej,
- pomoc doradcy zawodowemu w opracowaniu praktycznego planu działania.

Pięcioczynnikowy model osobowości dostarcza informacji przydatnych dla angażowania klienta w rozwijanie świadomości jego mocnych stron i słabości, a także dostarczanie doradcy ds. kariery informacji, aby pomóc mu w skuteczniejszej pracy z klientem. Psychologia od dawna zakłada, że osobowość jest kluczowym elementem efektywnego wyboru kariery i sukcesu zawodowego. Badania udowodniły, że pięcioczynnikowy model osobowości jest ważny w kontekście rasowym, etnicznym i językowym, zapewniając ogólny opis podstawowych cech osobowości dla szerokiej gamy klientów. W rezultacie praca terapeutyczna może dotyczyć nie tylko kwestii bezpośrednio związanych z wyborem kariery, lecz także pomóc w funkcjonowaniu w miejscu pracy [Hammond, 2001].

Poszukując związków między zachowaniami prozdrowotnymi a innymi typami zachowań, M. Friedman i R. Rosenman odkryli istnienie specyficznych typów osobowości, zwanych Wzorem Zachowania „A” i Wzorem Zachowania „B”. Wzór „A” charakteryzuje się nadmierną rywalizacją, połączoną z silną potrzebą osiągnięć i dominacji, wysoką samokontrolą i agresywnością, częstym przeżywaniem i tłumieniem gniewu, wrogości czy frustracji, jak również

stałym poczuciem presji czasu i nadmiernym poczuciem odpowiedzialności. Częste doświadczanie stresu i negatywnych emocji prowadzi do zwiększonego ryzyka występowania choroby wieńcowej, chorób układu pokarmowego i oddechowego, chorób zakaźnych, a nawet raka. Z kolei osoby prezentujące Wzór „B” cechuje optymizm, poczucie koherencji, przekonanie o kontrolowaniu swojego życia, umiejętne radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie i spostrzeganie wydarzeń stresujących jako wyzwań, jak również utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem społecznym. Czynniki te zmniejszają ryzyko występowania chorób cywilizacyjnych i determinują zdrowy styl życia. Względnie stałe wzorce zachowania, związane z osobowością typu „B” wydają się gwarantować prowadzenie prozdrowotnego stylu życia. Odwrotnie, typ „A” może być powiązany z antyzdrowotnymi zachowaniami w odniesieniu do diety, nastawień psychicznych, zachowań profilaktycznych, praktyk zdrowotnych, nadużywania alkoholu i substancji psychoaktywnych [Wolska-Adamczyk, 2015, s. 105–121].

Zdaniem psychologa i psychiatry S. Baron-Cohena istnieją dwa zasadniczo odmienne typy ludzkiej osobowości, bardzo nierównomiernie reprezentowane przez kobiety i mężczyzn. Jedną z nich jest określana jako osobowość systematyzująca (typ S), a druga jako osobowość empatyczna (typ E). Bardzo rzadko występują wśród ludzi czyste typy – kobiety są przeważnie bardziej empatyczne, a mężczyźni zaś bardziej systematyzujący. Różnice te pojawiają się tuż po urodzeniu, zatem nie mogą być efektem odmiennego wychowania dzieci różnej płci. Kobiety zajmujące kierownicze stanowiska znacznie częściej niż mężczyźni wykorzystują w zarządzaniu inteligencję emocjonalną i empatię. Nie wszyscy jednak wyrażają taki pogląd. Natomiast wielu autorów potwierdza, że kobiety dbają o kontakty międzyludzkie i są otwarte na różnorodność. To są istotne kompetencje, szczególnie w firmach międzynarodowych [Kupczyk, 2019, s. 46].

## 5. Model MBTI

K. Cook Briggs w 1920 r. zwróciła uwagę na teorię C.G. Junga, stając się później współtwórcą jednego z najbardziej dziś popularnych wskaźników osobowości, znanego pod nazwą Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI). Wraz ze swoją córką I. Briggs-Myers, rozwinęły wygodny sposób oznaczania jungowskich preferencji każdego z typów osobowości; w ten sposób powstały czteroliterowe akronimy. Ze względu na swoją prostotę i łatwość użycia czteroliterowy model nazewnictwa został przyjęty przez wiele różnych teorii i podejść w ciągu ostatnich kilku dekad.

Wskaźnik MBTI jest obecnie bardzo popularny i często stosowany podczas określania typów osobowości, głównie podczas ustalania preferencji zawodowych podczas procesów rekrutacyjnych. Według wskaźnika MBTI jest 8 głównych typów, które potem łączy się w pary. Są to:

- introwersja,
- ekstrawersja,

- intuicyjność,
- sensoryczność (zmysłowość),
- logika (myślenie),
- uczuciowość (etyka),
- racjonalność,
- irracjonalność.

Pierwsza para wskaźnika MBTI, to Introwersja (I) oraz Ekstrawersja (E), innymi słowy postawa otwarta oraz zamknięta. Wymiary te mówią, gdzie dany człowiek kieruje swoją uwagę oraz energię. Ekstrawertyk jest osobą otwartą na zewnętrzny świat ludzi oraz rzeczy. Lubi czerpać energię z aktywnego działania. Bardzo często działa i lubi mieć wpływ na różne rzeczy. Dużo rozmawia, nie kryje się ze swoimi problemami. Chętnie dzieli się swoim zdaniem z innymi. Ekstrawertyk – postrzegany jako osoba otwarta – lubi pracować i przebywać w grupie ludzi, posiada duże grono znajomych, niekiedy podejmuje decyzje bez przemyśleń. Introwertyk jest osobą zamkniętą na otaczający świat, ludzi oraz rzeczy. Żyje we wewnętrznym świecie idei oraz obrazów. Bardzo często preferuje samotność, lubi robić rzeczy sam bądź też z bardzo małą liczbą osób pod warunkiem, że zna je bardzo dobrze i czuje się w ich towarzystwie odpowiednio swobodnie. Unika wypowiadania się nawet na tematy, w których jest ekspertem. Introwertyk postrzegany jest jako zachowawczy. Lubi pracować oraz przebywać samotnie. Posiada mniej znajomych, których zna bardzo dobrze. Spędza dużo czasu na przemyśleniach.

Drugą grupą jest Sensoryczność (S) oraz Intuicyjność (N) czyli to, w jaki sposób są odbierane informacje. Sensoryczność, inaczej zmysłowość, przykładą uwagę do informacji przychodzących bezpośrednio z pięciu zmysłów – ludzie przykładają uwagę do fizycznej rzeczywistości. Lubią znać praktyczne zastosowanie rzeczy, doświadczenie jest lepiej przez nich odbierane niż same słowa. Skupiają się na obecnej chwili, zauważają fakty oraz zapamiętują szczegóły. Osoby takie pamiętają wydarzenia jako „fotografie”, opierają się na faktach, przywiązują wagę do teraźniejszości oraz przyszłości, tracąc spojrzenie na przeszłość. Intuicyjność skierowana jest na postrzeganie wzorców, które widzą w informacjach, jakie do nich docierają. Ich tok myślenia i postrzegania bardziej skierowany jest na przyszłość niż na przeszłość. Myślą w sposób abstrakcyjny, lubią nowatorskie rozwiązania. Osoby takie są chętne do wykonywania nowych rzeczy, myślą dużo o nowych możliwościach, rozwiązują problemy, łącząc kilka idei i możliwości.

Kolejną parą jest Logika (T) oraz Uczuciowość (F). Mówią one, w jaki sposób podejmowane są decyzje. Osoby myślące logicznie przykładają większą wagę do obiektywnych zasad i faktów. Podczas podejmowania decyzji kierują się racjonalnymi przesłankami, według obowiązujących zasad. W działaniach zawsze analizują wszystkie za i przeciw. W ocenach dążą do bezstronności. Myśliciel – odnajduje się tam, gdzie ważna jest logika, dostrzega niezgodność i niekonsekwencje, podejmuje racjonalne i logiczne decyzje, może być postrzegany jako osoba ukierunkowana na zadania, nieczuła. Osoby kierujące się uczuciami (F) przykładają większą wagę do osobistych przesłanek i zaangażowania w człowieka. Podejmują bardzo

subiektywne decyzje, będąc jednocześnie przekonanymi, że ich wybory są słuszne i prawidłowe. Lubią przywracać harmonię w środowisku, być pomocnymi dla innych. Takie osoby postrzegane są jako wrażliwe, czułe, ciepłe. Uczuciowiec – kieruje się na ludzi i komunikację z nimi, dąży do wszechogarniającej harmonii, troszczy się i opiekuje innymi; czasami woli zataić prawdę, aby nie zranić innych.

Ostatnią parą jest Racjonalność (J) i Irracjonalność (P), typy określające, jaki tryb życia preferujemy w świecie zewnętrznym. Osoby racjonalne preferują ustabilizowany i stały tryb życia. Tacy ludzie mają niską odporność na stres oraz w surowy sposób oceniają innych. Lubią mieć wszystko poukładane i zaplanowane. Ich komfort psychiczny podnosi się, gdy są w stanie kontrolować swoje życie. Racjoniści – lubią, gdy zapadają decyzje, planują, tworzą listy zadań, lubią wykonać pracę przed czasem. Osoby irracjonalne preferują bardziej dostosowujący tryb życia. Posiadają wysoką odporność na stres, są otwarci na nowe doświadczenia i informacje. Wolą przyłączać się do świata, niż je tworzyć. Irracjonalista postrzegany jako wolny i nieprzewidywalny, chętnie mieszający pracę z zabawą, często niewyrabiający się z pracą i odkładający wszystko na ostatnią chwilę.

Zestawienie cech wzajemnie przeciwstawnych i ich definicje prezentują się następująco [Cakrt, 2006]:

- ekstrawersja (E) lub introwersja (I) – postawa introwertyczna cechuje się wewnętrznym spokojem i chęcią przebywania w mniejszym gronie ludzi lub w samotności, natomiast postawa ekstrawertyczna jest tego przeciwieństwem;
- poznanie (S) lub intuicja (N) – sposoby pozyskiwania informacji: twarde dowody i fakty czy poleganie na własnej intuicji, wewnętrznych przemyśleniach oraz wyobraźni;
- myślenie (T) lub odczuwanie (F) – strategie podejmowania decyzji: opieranie się na logicznym myśleniu lub na tym, jak czujemy się z daną sytuacją i ludźmi;
- osądzanie (J) lub obserwacja (P) – sposób, w jaki kierujemy swoim życiem i realizujemy cele; dokonujemy osądu, organizujemy coś, a następnie mocno trzymamy się swoich planów oraz określonych zasad lub podchodzimy elastycznie, nie lubimy osądzać, mamy otwarty umysł, lubimy improwizować i rozważać alternatywne opcje.

Wszelkie możliwe kombinacje powyższych właściwości psychiki tworzą 16 typów osobowości. Ten podział nie jest sztywny i raz na zawsze przypisany do danego człowieka. Osobowość jednakże może się zmieniać i kształtować przez całe życie.

W ślad za I. Briggs-Myers poszli również inni badacze w różnych częściach świata, tworząc kolejne czterowymiarowe typologie i testy osobowości dostosowane do lokalnych warunków oraz potrzeb. Do grupy tej należy niezależna typologia osobowości ID16™, opracowana na polskim gruncie przez pedagoga i menedżera J. Jankowskiego. Typologia ta, opublikowana w pierwszej dekadzie XXI w., również opiera się na klasycznej teorii C.G. Junga. Podobnie jak inne współczesne jungowskie typologie wpisuje się ona w nurt czterowymiarowej analizy osobowości.

Każdy z 16 typów osobowości MBTI czy ID16 jest wypadkową naturalnych skłonności człowieka. Przypisanie do danego typu nie ma jednak cech wartościujących. Żaden z typów

osobowości nie jest lepszy lub gorszy od innych. Każdy z typów jest inny; ma swoje mocne i słabe strony. Oto typologia według ID16 (w zestawieniu z MBTI):

- 1) administrator (ESTJ),
- 2) adwokat (ESFJ),
- 3) animator (ESTP),
- 4) artysta (ISFP),
- 5) doradca (ENFJ),
- 6) dyrektor (ENTJ),
- 7) entuzjasta (ENFP),
- 8) idealista (INFP),
- 9) innowator (ENTP),
- 10) inspektor (ISTJ),
- 11) logik (INTP),
- 12) mentor (INFJ),
- 13) opiekun (ISFJ),
- 14) praktyk (ISTP),
- 15) prezenter (ESFP),
- 16) strateg (INTJ).

Identyfikacja typu osobowości pomaga poznać siebie i innych. Nie powinna jednak bezwarunkowo determinować przyszłości i wyborów życiowych. Typ osobowości także nie może być usprawiedliwieniem złych decyzji, słabości czy złych relacji z ludźmi. Typ może jednak pomóc zrozumieć ich mechanizmy i przyczyny [Jankowski, 2016, s. 29]. Typologia ID16 wydaje się być dobrze dostosowana do realiów biznesowych, chociażby poprzez nazwy charakterystyk wziętych ze stanowisk czy ról z biznesu, takich jak „strateg”, „mentor”, „innowator”, „inspektor” czy „dyrektor”. Stąd też łatwość w zrozumieniu charakterystyk i wykorzystaniu w praktyce biznesowej, np. przy ocenie typów osobowości pracowników w kontekście zajmowanych stanowisk. Typologia ID16 wydaje się być zatem bardziej nowoczesna w porównaniu w MBTI.

## 6. Uwarunkowania wyboru ścieżki kariery zawodowej

Jedno z pierwszych ujęć teoretycznych dotyczących rozwoju zawodowego, określanych mianem „cechy i czynnika” koncentruje się na założeniu, że każdy podmiot posiada zbiór względnie trwałych predyspozycji, które pozwalają na przyporządkowanie jednostki do określonego profilu zawodowego. Wszelkie wybory dokonywane przez człowieka są wypadkową cech jego osobowości. Zgodnie z rozstrzygnięciami typologizującymi uznaje się połączenie modeli wyboru zawodu z koncepcjami różnic indywidualnych czy dopasowania do zawodu.

Prekursorem teorii kariery jest F. Parsons, który zwrócił uwagę na podmiotowy charakter wyboru zawodowego. Według niego ostateczne podjęcie decyzji zawodowej powinno

zostać poprzedzone stworzeniem klarownego obrazu siebie. Stopień rozwinięcia tej zdolności objawia się w rozpoznaniu swoich możliwości i określeniu preferowanej drogi kształcenia, co można określić jako orientację środowiskową. Dopiero dopasowanie posiadanych zdolności do oferty świata pracy powinno stanowić źródło efektywnego wyboru zawodu.

Istotne w tym zakresie są dokonania J.L. Hollanda. Podkreślał on znaczenie wyjątkowości i niepowtarzalności każdego człowieka oraz utrzymywał, że źródło sukcesu zawodowego jednostki tkwi we właściwym dopasowaniu jej cech do określonego zawodu. Rezultatem badań jest tzw. heksagonalny model preferencji zawodowych, znany pod nazwą „RIASEC”. Podstawy tego modelu określają, że osobowość człowieka kształtuje się i wyraża przede wszystkim przez zainteresowania zawodowe. Główne typy tego modelu to:

- realistyczny,
- badawczy,
- artystyczny,
- społeczny,
- przedsiębiorczy,
- konwencjonalny.

Typy te mają odniesienie do właściwości reprezentowanych przez przyporządkowane do nich środowiska zawodowe [Myszka-Strychalska, 2017].

U podstaw dokonywanych wyborów intencjonalnych i podejmowanych decyzji wiążących, które dotyczą kształtu ścieżki kariery zawodowej, znajdują się wartości kariery jako celu samego w sobie, jej miejsca wśród innych celów zawodowych i życiowych oraz oczekiwania związane z karierą zawodową. Orientacje wobec kariery zawodowej to osobiste hierarchie wartości, potrzeby, motywacje, kompetencje, nastawienia, oczekiwania, dążenia i preferencje zawodowe artykułowane, spostrzegane przez poszczególne osoby, których określenie, sformułowanie i poznanie jest niezbędne do opracowania odpowiedniej strategii rozwoju własnej kariery zawodowej. Strategia ta oznacza wszystkie te działania jednostki, które świadomie podejmuje, by realizować przyjęte cele kariery zawodowej. W skład orientacji wobec kariery wchodzi wartości, dlatego istotne jest odniesienie się w szczególności do wartości związanych z pracą zawodową i cenionych w pracy zawodowej [Krause, 2012, s. 61].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka typologii ludzi, z których każda dysponuje specyficzną hierarchią wartości. Wyodrębnia pięć takich grup wartości:

- 1) wartości dionizyjskie – najwyższe dobra człowieka to konsumpcja, komfort, wygodne życie gwarantujące radość i zadowolenie;
- 2) wartości heraklesowe – dążenie do wyższości, ważności i znaczenia, dominacji nad innymi, zdobycia władzy i sławy;
- 3) wartości prometejskie – człowiek widzi siebie jako część wspólnoty, najwyższa wartość to walka ze złem i cierpieniem, działania prospołeczne i altruistyczne;
- 4) wartości apollońskie – człowiek przypisuje najwyższe znaczenie twórczości, poznaniu świata, rozwojowi nauki, techniki i sztuki; nastawienie na innowacje i zmiany otoczenia zewnętrznego;



5) wartości sokratyczne – najwyższym dobrem człowieka staje się poznanie i rozumienie samego siebie, doskonalenie własnej osobowości; największą satysfakcję uzyskuje przez ciągły rozwój, samokształcenie oraz doskonalenie się.

Te pięć hierarchii wartości różnicuje całość zachowań człowieka. W praktyce bardzo często zdarza się, że są one połączone [Kozielecki, 1998, s. 2013–2015].

Wybór zawodu to wiele decyzji w życiu człowieka, które rozpoczynają się już w okresie dzieciństwa. Od najmłodszych lat ma miejsce kształtowanie postaw, zdolności, umiejętności, pierwsze decyzje edukacyjne. Mogą one podlegać wielokrotnym modyfikacjom w ciągu całego życia, w zależności od sytuacji życiowej. Wybór kariery zawodowej nie jest prosty, wymaga świadomej i dogłębnej analizy samego siebie. Rozwój zawodowy to ciąg decyzji uwarunkowanych różnymi czynnikami – biologicznymi, psychologicznymi, ekonomicznymi i społecznymi. Znaczenie mają czynniki indywidualne, takie jak inteligencja, temperament i osobowość, zdolności, zainteresowania, stan zdrowia, potrzeby czy wartości, a także czynniki zewnętrzne, takie jak wpływ środowiska rodzinnego, szkoły czy grupy rówieśniczej.

Aby wybór zawodu wiązał się w przyszłości z satysfakcją z pracy, decyzja o wyborze zawodu czy kariery zawodowej musi być dojrzała, przemyślana i zgodna z indywidualnymi preferencjami oraz predyspozycjami zawodowymi, na które składają się nasze zdolności, umiejętności, zainteresowania i sprawności. Preferencje i predyspozycje zawodowe, obok kompetencji i osiągnięć, decydują o dopasowaniu danego człowieka do pracy, a co za tym idzie wpływać będą na jakość i efektywność wykonywanej przez niego pracy. Osoby psychologicznie dopasowane do swej pracy są bardziej zaangażowane, zainteresowane jej treścią i odnoszą więcej sukcesów. Dlatego też ludzie poszukują takiego środowiska pracy, które umożliwi im realizację własnych preferencji, predyspozycji, umiejętności, wartości, a więc takiego, które będzie zgodne z percepcją siebie. Praca w środowisku niezgodnym z indywidualnymi potrzebami rodzić będzie frustrację i wewnętrzny konflikt. Niedopasowanie osoby do środowiska pracy jest często przyczyną jej słabego zaangażowania w pracę i niskich osiągnięć, a tym samym braku satysfakcji z pracy. Związek dopasowania zawodowego z zadowoleniem z pracy i życia jest szczególnie silny u osób, dla których kariera zawodowa znajduje się na szczycie hierarchii wartości i stanowi źródło samorealizacji. Potwierdzają to stopniem zaangażowania w pracę. Dopasowanie zawodowe wydaje się także szczególnie istotne w przypadku ról zawodowych wymagających ściśle określonych predyspozycji osobowościowych i stawiających zadania o wysokim stopniu trudności ze względu na ilość, stopień skomplikowania czy poziom odpowiedzialności [Bajcar, Borkowska, Czerw i in., 2006, s. 51].

Prawidłowe rozpoznanie potencjału danej osoby, poprzez określenie preferencji, predyspozycji i zainteresowań zawodowych już we wczesnych etapach rozwoju, umożliwi optymalne zaprojektowanie kariery. Preferencje zawodowe są wyrazem osobowości człowieka i jego działania, praca zgodna z preferencjami i predyspozycjami nie tylko zwiększa motywację i efektywność pracownika, lecz także pozwala na realizację indywidualnych potrzeb i warunkuje rozwój osobisty. Zmniejsza ryzyko pojawienia się stresu i innych szkodliwych

kosztów psychofizjologicznych, ponadto stanowi podstawę stabilizacji zawodowej człowieka i sprzyja samorealizacji [Planowanie kariery zawodowej, 2015].

W życiu człowieka są czynności, które potrafi wykonywać dobrze, niemalże instynktownie i jednocześnie lubi się nimi zajmować. Są takie, których nauczył się wykonywać, ale nie sprawiają mu przyjemności, oraz takie, które wykonuje ze szczególną niechęcią, czasem nawet złością czy frustracją i zwykle sprawiają one mu największą trudność. Skupienie na słabościach zamiast na rozwijaniu talentów może doprowadzić do tego, że pracownik pozostanie sam, wzmacniając swoje słabe strony [Berent, 2014].

W pracy zawodowej powinno się jednak skupiać na własnych atutach, rozpoznać silne strony, wykorzystywać je w praktyce i stale rozwijać. Zatem bardzo ważna jest identyfikacja talentu dla organizacji i samego pracownika. Jest wiele klasyfikacji talentów. Jedną z nich jest klasyfikacja Instytutu Gallupa – M. Buckingham i D.O. Cliftona. Talent określa się jako wzorzec zachowań, myślenia i odczuwania. Posiadany talent może być wykorzystywany w praktyce. To jest sposób, w jaki rozwiązuje się problemy i podchodzi do różnych sytuacji. Talent przychodzi z łatwością, chętnie się po niego sięga, często nieświadomie i daje ponadprzeciętne rezultaty. Badacze Instytutu Gallupa wyróżnili 34 wiązki talentów (np. „analityk”, „organizator”, „dowodzenie”, „rywalizacja”, „empatia”, „wizjoner”, „strateg”, „czar”) [Kukła, Duda, 2016, s. 476–477]. Bardzo ważne jest zatem, aby wybór kariery zawodowej był spójny zarówno z naturalnymi predyspozycjami osoby, jak i jej talentami, które będzie można w pracy zawodowej rozwijać, także dzięki którym praca będzie przyjemnością i dawać będzie bardzo dobre efekty oraz przynosić sukcesy.

Zagadnienie wyboru kariery zawodowej jest dość trudne i złożone. Dotyczy wszystkich sfer życia człowieka. Zaliczamy do tego szerokość zainteresowań człowieka, osiągalne możliwości, także finansowe, ale przede wszystkim zasoby, czyli motywację, chęć rozwoju i nauki. Wybory najczęściej są świadome, ale ogromną rolę odgrywa tutaj także podświadomość i inne uwarunkowania, których człowiek sobie nie uświadamia, jak tradycje rodzinne czy powiązania i znajomości w branży [Malach-Pines, Yafe-Yanai, 2001, s. 170–184].

## 7. Metodyka badań

Głównym celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między typem osobowości pracownika a wyborem przez niego ścieżki kariery zawodowej. Dla celów tej pracy, aby zweryfikować postawione hipotezy, dokonano badania pracowników wybranej firmy mediowej pod kątem ich typów osobowości.

Niniejsze badanie podejmuje próbę potwierdzenia dwóch najistotniejszych hipotez, wokół założenia, że w poszczególnych działach przedsiębiorstwa pracują ludzie o innych typach osobowości. Pierwszą hipotezą jest stwierdzenie, że sangwiniczni ekstrawertycy dominują w dziale sprzedaży. Drugą hipotezą jest założenie, że introwertyczni melancholiczno-flegmatyczni stanowią najliczniejszą grupę w dziale finansów.

Metoda badań, jaka została zastosowana w tej pracy, to narzędzie MBTI. Zbadane zostały działy Finansów, Księgowości oraz Sprzedaży. Test MBTI dostępny bezpłatnie na stronie internetowej [www.16personalities.com/free-personality-test](http://www.16personalities.com/free-personality-test). Zaznaczenie odpowiedzi na skali ocen pozwala przypisać odpowiedź i jej siłę do odpowiedniej cechy typu osobowości w modelu MBTI (w skali 1–6, gdzie 1 – cecha najsłabsza, 6 – cecha najsilniejsza). Wyniki testu są przetwarzane przez mechanizm zawarty na wyżej wymienionej stronie internetowej, a następnie podawane w postaci kodów typów osobowości według modelu MBTI.

Dążąc do realizacji celu badań sformułowano problem badawczy, gdzie będzie szukana odpowiedź na pytanie, jaki typ pracownika wybiera określony charakter pracy czy zawód w zakresie następujących cech osobowych, a właściwie w różnicach w ludzkim zachowaniu opisywanym przez model MBTI, przez cztery wymiary:

- Skąd czerpiemy energię, gdzie kierujemy swoją uwagę (introwersja a ekstrawersja)?
- Jakie są preferencje gromadzenia wiedzy, której ufamy (poznawanie a intuicja)?
- W jaki sposób wolimy podejmować decyzje (myślenie a odczuwanie)?
- Jaki jest styl życia oraz styl pracy (osądzanie i planowanie a obserwacja i zmiany)?

## 8. Osobowość pracowników w świetle wyników badań według modelu MBTI

W teście wzięło udział 28 pracowników Działu Księgowości, 18 pracowników Działu Finansów, 67 pracowników Działu Sprzedaży, czyli razem 113 pracowników. Test został przeprowadzony i wyniki potwierdzone przez certyfikowanego psychologa – pracownika Działu HR. Badania odbyły się w 2018 r. Odpowiedzi na pytania testowe dały wyniki umieszczone w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki badań testu MBTI

Lp.	Typ MBTI	Księgowość	Finanse	Sprzedaż	Razem
1	ESTJ	16	9		25
2	ENTJ		2		2
3	ESFJ			42	42
4	ENFJ			2	2
5	ENTP				-
6	ENFP	1		5	6
7	ESTP				-
8	ESFP				-
9	ISTP				-
10	INTP		2		2
11	INTJ				-

cd. tabeli 1

Lp.	Typ MBTI	Księgowość	Finanse	Sprzedaż	Razem
12	INFJ				-
13	ISFP				-
14	INFP				-
15	ISTJ	6	5		11
16	ISFJ	5		18	23
<b>Razem</b>		<b>28</b>	<b>18</b>	<b>67</b>	<b>113</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków. Zarówno Dział Księgowy, jak i Finansów charakteryzują się podobnym, choć z pewnymi wyjątkami, ale jednak zbliżonym typem pracy, dlatego pracownicy pracujący w tych działach używają podobnych kompetencji zawodowych, w tym podobnych predyspozycji osobowościowych. Wyniki tych działów analizowane są sumarycznie. Natomiast osobno zostanie przedstawiony Dział Sprzedaży, gdyż jego wyniki są znacząco inne od Księgowości i Finansów.

## 9. Działy finansowe

Po zsumowaniu wyników Księgowości i Finansów widać dwie dominujące cechy osobowości: ESTJ – 25 osób, ISTJ – 11 osób oraz w mniejszości ENTJ – 2 osoby, ENFP – 1 osoba, INTP – 2 osoby oraz ISFJ – 5 osób. Daje to razem 46 osób.

Poniżej przedstawiono charakterystykę występujących typów osobowości z uwzględnieniem właściwego stylu zarządzania tą grupą osobowości i charakteru pracy wykonywanej w działach finansowych.

**Typ osobowości ESTJ.** Typ ekstrawertywny z przewagą myślenia, pierwszy dominujący. Ludzie tego typu stanowią ok. 13% całkowitej populacji. To są osoby, które wykazują bardzo ścisły związek z rzeczywistością. Zatem w Dziale Finansów mamy osoby, które dobrze znają swoje środowisko w pracy. Dominująca funkcja myślenia (T) jest obsługiwana przez procesy zmysłowe skierowane do wewnątrz (S), co daje bardzo realistyczne podejście do życia. Zanim rozpoczną pracę, przeprowadzają bardzo dokładną i głęboką analizę. Lubią taką działalność, w której wyniki są szybko widoczne i wyraźne. Są doskonałymi organizatorami i świetnymi menedżerami w zakresie administrowania i zarządzania. Potrafią konstruować procesy i procedury, sporządzać szczegółowe instrukcje i wskazówki. Czują się dobrze, jeżeli sprawy idą jak należy i prawidłowo [Cakrt, 2006, s. 258].

**Typ osobowości ISTJ.** Typ introwertywny z przewagą zmysłów, drugi dominujący. Ludzie tego typu stanowią 6% całkowitej populacji. Ich ważną funkcją jest myślenie. Ta część badanego Działu Finansów reprezentuje typ rozsądny, racjonalny, bezosobowy, logiczny i zdecydowany w sprawach praktycznych. Szybko przechodzą ze słów do czynów. Takt i empatia to nie jest ich najmocniejsza strona. Szanują instytucje. W pracy nie są głośni, ale wytrwali

i solidni. Zawsze dotrzymają obietnicy lub umowy. Za swoją pracę nie oczekują pochwał i nagród. Dlatego większość ich wysiłków i starań nie jest zauważona. Mają silne poczucie obowiązku. Pracują na korzyść i sukces firmy [Cakrt, 2006, s. 368; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ENTJ.** Typ ekstrawertywny z przewagą myślenia. Ludzie tego typu stanowią 5% całkowitej populacji. Ta część badanego Działu Finansowego to typowi dowódcy. Intensywnie potrzebują kontrolować sytuacje. Dowodzenie jest ich wewnętrzną siłą i pragnieniem. Już w dzieciństwie podporządkowują sobie kolegów. Kierują swoją energią na zewnątrz (E). Odbierają świat przez pryzmat intuicji (N). Wszystko podlega procedurom (T) i dzieje się w sposób uporządkowany (J). Mają silną potrzebę organizowania i przygotowywania ludzi do osiągnięcia celów. Ten typ idzie przez życie odważnie, kłócąc się z otoczeniem, gdy potrzeba. Dla wielu taki sposób bycia i potyczki mogą być nieprzyjemne w odbiorze. Większość nie umie przyznać się do błędu lub niewiedzy [Cakrt, 2006, s. 263; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ENFP.** Typ ekstrawertywny z przewagą intuicji. Ludzie tego typu stanowią 5% całkowitej populacji. Ta część osób swoją uwagę skupia na ludziach i wartościach, a nie na przedmiotach. Mają zdolność do motywowania innych. Są bardzo twórczy i robią nowe rzeczy. Chętnie rozwiązują każdy problem. Są charyzmatyczni. W pracy doskonale zorganizują zebranie czy naradę, ale trudniej im wyciągać wnioski i dopracowywać szczegóły. Idealnie spełniają się jako pracownicy agencji czy sprzedawcy oraz politycy. Potrafią dostosować zadania do konkretnych osób i zapewnić w ten sposób ich inicjatywę i aktywny udział. Ich rodzaj przywództwa jest wszechogarniający. Styl zarządzania tego typu odznacza się autonomią i znacznymi kompetencjami udzielanymi podwładnym [Cakrt, 2006, s. 291; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości INTP.** Typ introwertywny z przewagą uczuć. Ludzie tego typu stanowią 1% całkowitej populacji. Ta część zespołu to osoby spokojne i rozważne. Ich dominująca cecha to uczucia. Mają silne poczucie honoru. Nie akceptują zdrady i nieelojalności. To doskonali naukowcy i osoby duchowne. W pracy świetnie się adaptują i głęboko angażują. Przyjemnie się z nimi współpracuje. Jeżeli chcą być dobrymi menedżerami, to muszą poradzić sobie ze zrównoważeniem skłonności bycia pożytecznym z tendencją do perfekcjonizmu, doskonałości, której nigdy nie będą w stanie osiągnąć [Cakrt, 2006, s. 358; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ISFJ.** Typ introwertywny z przewagą zmysłów. Ludzie tego typu stanowią 6% całkowitej populacji. Głównym pragnieniem tej części zespołu jest bycie użytecznym i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom. Ze wszystkich typów są najbardziej skłonni do wyrzeczeń. Poświęcają się pracy. Stosują się do przepisów, instrukcji i regulaminów. W pracy są solidni. Są doskonali jako sekretarki, bibliotekarze czy asystenci. Świetnie się odnajdują w biurze obsługi klienta [Cakrt, 2006, s. 372; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

Przykładami zawodów wykonywanych w działach finansowych są księgowy i analityk finansowy.

- Księgowy to pracownik działu księgowości, osoba zajmująca się prowadzeniem szeroko pojętej rachunkowości w banku, firmie. Do zadań księgowego należy m.in.: księgowanie dokumentów, uzgadnianie ewidencji z kontami księgi głównej, sprawdzanie poprawności rachunkowej przygotowanych deklaracji i sprawozdań. Księgowy powinien cechować się m.in. predyspozycjami osobowościowymi takimi, jak dokładność, terminowość, uczciwość, samodzielność, cierpliwość, a także umiejętnością analitycznego myślenia. Ponadto musi umieć wykorzystywać prawo w praktyce, umieć pracować w zespole oraz wykazywać się wysokimi zdolnościami komunikowania się.
- Analityk finansowy jest specjalistą odpowiedzialnym za analizowanie bieżących operacji finansowych pod kątem ich efektywności i opłacalności. Analityk finansowy kontroluje także wszystkie produkty i usługi, oferowane przez daną instytucję lub firmę, weryfikując zyski, jakie przynoszą i porównując je z zamierzonymi [praca.pl, dostęp 1.06.2018].

W przypadku finansistów nie można wielu zadań wykonać lepiej lub gorzej, tak jak w przypadku akcji marketingowych czy projektów z obszaru HR. Praca księgowego lub kontrolera finansowego to działania typu zerojedynkowego, czyli prawidłowe lub nieprawidłowe. W wielu firmach podnoszenie kwalifikacji jest jednym z najważniejszych elementów systemu motywacyjnego pracowników działów finansowych. „Błąd” to słowo klucz w dziale finansów, dlatego ważne jest, aby na stanowiskach finansowych pracowały osoby skrupulatne, cierpliwie i dokładne, które potrafią same siebie sprawdzać, a także spostrzegawcze, które potrafią szybko i precyzyjnie określić nieścisłości [karierawfinansach.pl, dostęp 1.06.2018].

Pożądanymi kompetencjami w zawodzie finansisty są dokładność i sumienność, ale również umiejętności komunikacyjne, pozwalające na wymianę informacji i efektywną komunikację ze współpracownikami i klientami. Istotna jest także umiejętność pracy w grupie, więc niezbędne są zdolności interpersonalne [Chaker, 2011, s. 193–199].

## 10. Dział Sprzedaży

Przeprowadzone badanie wykazało, że w Dziale Sprzedaży dominują: ESFJ – 42 osoby, ISFJ – 18 osób, ENFJ – 2 osoby, ENFP – 5 osób, co daje razem przebadanych 67 osób.

Poniżej przedstawiono charakterystykę występujących typów osobowości z uwzględnieniem właściwego stylu zarządzania tą grupą osobowości i charakteru pracy wykonywanej w Dziale Sprzedaży.

**Typ osobowości ESFJ.** Typ ekstrawertywny z przewagą uczuć, pierwszy dominujący. Ludzie tego typu stanowią 13% całkowitej populacji. Zespół sprzedawców składa się z najbardziej towarzyskich typów. Osoby tego typu rozkwitają w kontaktach w innymi, żyją w harmonii i życzliwości. Mają skłonności do idealizowania ludzi i rzeczywistości, czyli tego, czym aktualnie się interesują. Ich naturę formułują ekstrawertyczne uczucia (EF), co wyprowadza ich



myślenie poza horyzonty. To są osoby, które głównie służą innym. Zauważają szczegóły (S). Funkcja oceniania (J) sprawia, że ich działanie jest dobrze zorganizowane. Są doskonałymi gospodarzami. Kontakty i relacje z ludźmi to sens ich życia [Cakrt, 2006, s. 273; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ISFJ.** Typ introwertywny z przewagą zmysłów, drugi dominujący. Ten typ opisany jest wcześniej, ale należy dodać, że jako introwertycy umieją zachować się jak ekstrawertycy. Do kontaktów ze światem używają uczuć (F). Potrafią być zatem wrażliwi na preferencje innych. Ich pragnieniem jest także bycie użytecznym. Są bardzo skłonni do wyrzeczeń i poświęcają się pracy. Wierzą, że praca jest dobrem samym w sobie. Jeżeli coś zaczynają robić, to na pewno skończą. W pracy ściśle stosują się do przepisów, metod, instrukcji i regulaminów. Jeżeli ktoś naruszy przepisy, są oburzeni. W pracy są wyjątkowo solidni [Cakrt, 2006, s. 258; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ENFJ.** Typ ekstrawertywny z przewagą uczuć. Ludzie tego typu stanowią 5% całkowitej populacji. Decydującym elementem osobowości tej części zespołu jest skierowana na zewnątrz energia (E), postrzeganie świata przez uczucia (F) i intuicja (N). Mają nieprzeciętną zdolność do empatii, wczuwania się i pomocy innym. Zwykle ich przeczucia się sprawdzają. We wszystkich organizacjach są bardzo przydatni. To doskonali przywódcy. Wierzą w ludzi i inwestują w nich. Mają charyzmę i większość ludzi ich słucha [Cakrt, 2006, s. 278; brieftip.pl, dostęp 15.07.2018; 16personalities.com, dostęp 23.07.2018].

**Typ osobowości ENFP.** Typ ekstrawertywny z przewagą intuicji. Ten typ opisany jest powyżej.

Przykładami zawodów wykonywanych w Dziale Sprzedaży są Account Executive oraz handlowiec.

- Account Executive to stanowisko wywodzące się z branży reklamowej i tłumaczy się jako „opiekun klienta”. Ta osoba współtworzy projekt kampanii reklamowych na podstawie aktualnych potrzeb klienta, opracowuje także prognozy przyszłych jego oczekiwań. Account Executive dba o utrzymanie poprawnych relacji z klientem, pracując z nim bezpośrednio, pozyskuje dane i informacje potrzebne w procesie kształtowania kampanii, które przekazuje działom kreatywnym. Osoba chcąca podjąć obowiązki na tym stanowisku musi odznaczać się szczególną kulturą osobistą, pełną dyspozycyjnością, kreatywnością, umiejętnością samodzielnej organizacji pracy.
- Handlowiec jest specjalistą prowadzącym sprzedaż produktów lub usług firmy. Powinien odznaczać się: samodzielnością, dyspozycyjnością, komunikatywnością, zdolnościami negocjacyjnymi, wysoką kulturą osobistą [praca.pl, dostęp 1.06.2018].

W efektywnym zarządzaniu sprzedażą można się opierać na sprawdzonych i skutecznych rozwiązaniach. Motywatorami dla handlowców są czynniki oparte na relacjach. Dla wielu z nich przynależność do grupy, możliwość pracy w zgranym zespole, a także dobra relacja z przełożonym bywają co najmniej równie ważne jak motywacja finansowa [pb.pl, dostęp 1.06.2018]. O sukcesie sprzedawcy decydują bardziej jego cechy osobowościowe, psychiczne niż posiadana wiedza, którą można uzupełnić [Cyrek, 2016, s. 105–116].

## 11. Wnioski i rekomendacje

W każdej organizacji mamy do czynienia z bardzo różnymi typami osobowości. Jak wynika z przeprowadzonego badania, w działach finansowych badanej firmy pracuje większość ludzi, którzy cechują się ekstrawersją lub introwersją, ale z przewagą myślenia. To zrozumiałe, bo praca na liczbach wymaga rozsądnego myślenia, analizy i syntezy danych, ale także zdolności do wyciągania wniosków. Wbrew pozorom osoby te są bardzo kontaktowe. Muszą takie być, bo tego wymaga od nich ich praca. Kontakt z pracownikami innych działów, uzyskiwanie informacji, wyrażanie oczekiwań od świata biznesu są konieczne u tych ludzi. Stąd ekstrawersja.

W przypadku sprzedaży mamy prawie samych ekstrawertyków. Oznacza to, że osoby badane wybrały zawód zgodny ze swoimi predyspozycjami osobowościowymi, ponieważ sprzedaż to przede wszystkim kontakty i relacje z innymi ludźmi, co stanowi domenę ekstrawertyków. Przewaga zmysłów i uczuć u pracowników z tymi typami osobowości pozwala im nawiązywać relacje, które są trwałe, procentują one wtedy w przyszłości i w długim okresie dostarczają benefitów firmie. Taka osoba umie sprzedać produkt. Potrafi dotrzeć do klienta, a empatia i intuicja pozwalają mu go zrozumieć. Jest to klucz do umiejętnej i skutecznej sprzedaży. Transakcje te są korzystne dla obu stron i dlatego zapewniona jest kontynuacja współpracy. Żadna ze stron nie jest poszkodowana, nikt nie czuje się wykorzystany.

Wśród badanej grupy pracowników mamy reprezentację dominujących typów osobowości, które doskonale wpasowują się w oczekiwania co do kompetencji osób pracujących na danych stanowiskach, w tym oczekiwanych predyspozycji osobowościowych. W Dziale Finansowym mamy przewagę „Administratorów” i „Inspektorów”, czyli osób o naturze ekstrawertycznej oraz introwertycznej, ale zgodnie skupionej na poznawaniu rzeczywistości, myśleniu oraz osądzaniu (ESTJ, ISTJ). Osoby z tym zestawem cech doskonale pasują do pracy w działach finansowych, co też dowodzi tezie tej pracy. Z drugiej strony w Dziale Sprzedaży mamy znaczącą przewagę osób o typie „Adwokatów” i „Opiekunów”, czyli osób o naturze ekstrawertycznej oraz introwertycznej, ale zgodnie skupionej na poznawaniu rzeczywistości, uczuciach oraz osądzaniu (ESFJ, ISFJ). Osoby z tym zestawem cech doskonale pasują do pracy w sprzedaży, co też dowodzi tezie tej pracy. Czynnikiem wyróżniającym cechy osobowe finansistów od sprzedawców jest nastawienie na myślenie (T) u pierwszych, a u drugich nastawienie na uczucia (F).

Metody zarządzania także muszą być różne wobec różnych typów osobowości. Jedni wolą swobodę działania i pochwały, gdy dostarczają wyniki, a inni chcą być często zapewniani, że są potrzebni i mogą ofiarować swoją pracę na rzecz szefa i celów firmy.

Znajomość typów osobowości pozwala dobremu menedżerowi właściwie zarządzać ludźmi. To znaczy, że jeśli wie, z jakim typem pracownika ma do czynienia, to po pierwsze umie zrozumieć jego zachowanie i poprawnie interpretuje komunikaty, jakie pracownik wysyła. Z drugiej strony potrafi dobrać takie metody motywacji i perswazji, które najlepiej

zadziałają na pracownika. Komunikacja wtedy jest sprawna i efektywna, nie ma zakłóceń i niezrozumienia. Nikt nie czuje się niedoceniony ani zaniedbany. Świadomość typów osobowości ludzi to jedna z podstaw i klucz do sukcesu w zarządzaniu nimi.

Wykorzystany model MBTI przedstawia typy osobowości w różnym świetle. Pokazuje dobre i złe strony charakterów, silne i słabe aspekty osobowości. Mówi, w jakim kierunku należy iść, ale także przestrzega przed obszarami, gdzie nie należy wchodzić, bo dany typ będzie tam się zupełnie nie sprawdzać. Sugeruje, jak zarządzać ludźmi, co ich motywuje, a co zniechęca. Pokazuje, jak komunikować się z ludźmi i jaki typ zadań im dawać, aby po pierwsze realizowali je na najwyższym poziomie, a po drugie – rozwijali się profesjonalnie.

Będąc świadomym typu osobowości, a szczególnie jego elementów trwałych, niezmiennych się w czasie oraz tych, które ulegają zmianom, rozwojowi wraz z wiekiem, nabieraniem doświadczenia i dojrzałości człowieka, należy świadomie kształtować rozwój swojej kariery. Zdolne osoby zawsze poradzą sobie z trudnymi zadaniami, natomiast pytanie pozostaje, czy są zadowolone z tego, co robią w zakresie wykonywanych obowiązków w dłuższym okresie. Drugie pytanie, jakie nasuwa się, to czy na pewno wykonują swoją pracę najlepiej, jak tylko jest to obiektywnie możliwe. Być może wykonywanie pracy najlepiej, jak się potrafi, nie zawsze jest wystarczające, bo oczekiwania na danym stanowisku są dużo wyższe.

Istotne jest rozróżnienie między kompetencjami zawodowymi a kwalifikacjami zawodowymi. Wśród kompetencji wyróżnia się twarde i miękkie. Twarde kompetencje to przede wszystkim wiedza o branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, znajomość języków obcych oraz obsługa specjalistycznych programów i sprzętu IT. Aby pracownik mógł podjąć daną pracę, musi koniecznie posiadać określone umiejętności. Miękkie kompetencje natomiast to cechy osobowości oraz umiejętności społeczne. Należą do nich np. kreatywność, umiejętność pracy pod presją czasu, zdolność pracy w zespole, elastyczność w działaniu i myśleniu, odporność na stres oraz komunikatywność. Coraz częściej są one ważne tak samo, jak kompetencje twarde. Kwalifikacje natomiast to innymi słowy wykształcenie, oznaczające wiedzę konieczną do wykonywania zawodu. Kwalifikacje zdobywa się w trakcie nauki w szkole oraz studiując. Świadectwa i certyfikaty, a także dyplomy stanowią potwierdzenie zdobycia kwalifikacji. Kompetencje twarde i kwalifikacje to podobne pojęcia, lecz różnica między nimi polega na tym, że kompetencje nie muszą być potwierdzone dokumentami i uprawnieniami. Kompetencje miękkie natomiast to cechy osobowe pracownika.

Kadra kierownicza badanej organizacji może wykorzystać wyniki niniejszych badań, by jeszcze lepiej organizować pracę i zarządzać karierą pracowników. Niżej podano najważniejsze rekomendacje.

- W obu badanych zespołach przeważają typy ekstrawertywne, zatem należy im zapewnić możliwość działania zespołowego, pozwolić dzielić się z innymi pomysłami i myślami. Te osoby nabierają energii poprzez interakcje społeczne, zatem struktury organizacyjne muszą to umożliwić. Sporo osób jednakże jest introwertyczna. Te osoby wykonują zadania w samotności, zatem należy wykazać się ostrożnością, by nadmierna interakcja społeczna nie doprowadziła ich do wyczerpania i szybkiego zmęczenia.

- W zakresie postrzegania świata i przyswajania informacji dominują jednostki realistyczne, które mocno stąpają po ziemi i inwestują w praktykę. Należy tak zbudować system informacyjny i komunikację, aby na pierwszy plan wychodziła zawsze rzeczowość i spójność przekazu i poleceń.
- W Dziale Finansów mamy głównie osoby kierujące się logiką i intelektem, które są wymagające, koncentrują się na obiektywizmie i racjonalizmie. Sposób zarządzania tymi osobami musi to odzwierciedlać. Jasne komunikaty, procedury i zasady działania to podstawa sukcesu współpracy w takim zespole.
- W Dziale Sprzedaży natomiast pracują osoby, które są wrażliwe, idą za swoim sercem, koncentrują się na harmonii i współpracy. Metody zarządzania muszą umożliwić im poczucie spełnienia, akceptacji i tożsamości z zespołem. Nie należy traktować ich chłodno i bezosobowo.
- W kontekście podejścia do pracy, planowania i podejmowania decyzji dominują osoby działające na podstawie planów. To osoby relatywnie stanowcze, które wolą kierować się jasno sformułowanymi zasadami i wytycznymi. Terminy wykonania pracy są dla nich świętością. Chcą znać „deadline” i „target”, jaki mają osiągnąć. Stąd istotne jest stawianie takim pracownikom jasnych celów. Kadra zarządzająca musi wskazywać cele i strategie, jakie można dobrać do osiągnięcia tych celów. Jest to spore wyzwanie dla kadry, bo pracowników ma bardzo wymagających, których nie da się zwodzić, ani zbyt długo odraczać podjęcia konkretnych i stanowczych decyzji.
- Znając typologię osobowości występujących w badanych działach, trzeba bardzo umiejętnie dobierać narzędzia i metody motywowania pracowników. „Administratorom” należy dawać dużo odpowiedzialnych i złożonych zadań. „Adwokatom” należy zapewnić porządek, ustalone procedury działania i czytelny podział obowiązków. „Inspektorom” należy powierzać indywidualne projekty, gdzie mogą pracować samodzielnie i być oceniani na podstawie własnych osiągnięć. Nie można ich pozostawiać samych sobie z abstrakcyjnymi teoriami i ogólnymi koncepcjami, z których nie płyną jasne i praktyczne wnioski. Natomiast „Opiekunom” należy przydzielać zadania, w których będą mogli pomagać innym, wspierać ich i rozwiązywać ich problemy. „Opiekunom” należy pozwolić doradzać klientom w wyborze najlepszych usług czy produktów. Ich umiejętności interpersonalne pomogą zespołom osiągnąć konsensus tam, gdzie dochodzić może do sporów czy konfliktów interesów.

## 12. Podsumowanie

Celem artykułu była diagnoza zależności, jakie występują między typami osobowości a pracą w różnych działach przedsiębiorstwa. Badania empiryczne, jakie zostały przeprowadzone z użyciem jednych z najnowszych metod psychologicznych, pokazały, że istnieje istotne zróżnicowanie między typami osobowości a rodzajem wykonywanej pracy czy zawodu

w różnych działach przedsiębiorstwa. Badanie to można rozszerzyć o wywiad indywidualny z pracownikami działów firmy, celem uzyskania informacji, czy praca jest efektem wyboru i konsekwentnego działania, czy przypadku. Skoro jednak zespoły te charakteryzują się niską rotacją pracowników, można przypuszczać, że wybór zawodu nie jest przypadkowy. Nie ma oczywiście ścisłej reguły, że dany typ osobowości tylko i wyłącznie występuje w danym dziale w przedsiębiorstwie. W ramach danego działu występują typy osobowości. Wynika to z wielu czynników, chociażby różnorodności oczekiwanych kompetencji i wykonywanych zadań w ramach działu. Natomiast generalnie potwierdziła się teza, że wśród finansistów i analityków przeważają typy skupione na myśleniu, a wśród sprzedawców dominują typy z silnym naciskiem na uczucia. Jednakże nie do końca okazała się prawdą postawiona hipoteza, że wśród sprzedawców dominują sangwiniczni ekstrawertycy, a w dziale finansów introwertyczni, melancholijni flegmatycy. Badania pokazały, że w przypadkach obu działów mamy przewagę ekstrawertyków. To jest ciekawe spostrzeżenie, dość zaskakujące. Być może wynika to z charakteru firmy. Badania zostały przeprowadzone w firmie mediowej, gdzie ekstrawersja jest bardzo popularną cechą wśród pracowników i całej branży (77 osób na 113 badanych, czyli 68%). Być może branża firmy przyciąga właśnie ten typ osobowości.

Kadra kierownicza badanej organizacji może wykorzystać wnioski z wyników badań poprzez zapewnienie możliwości działania zespołowego typom ekstrawertywnym, a introwertykom natomiast możliwość indywidualnej samorealizacji. Pracownicy o cechach realistycznych oczekują jasnych reguł gry, zatem należy stawiać na transparentną komunikację. Co ważne, osoby emocjonalne muszą mieć poczucie akceptacji i tożsamości z zespołem, a logiczni finansiści pracują najlepiej w środowisku procedur i instrukcji. Jasne oczekiwania wobec jakości pracy i zakresu obowiązków oraz ustalanie „KPIs” i „deadlinów” to podstawa sukcesu w zarządzaniu ludźmi działającymi na podstawie sprecyzowanych planów. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiają charakterystykę pracowników zatrudnionych w badanych działach, a to jest cenna informacja dla osób zarządzających, aby dobrać jak najlepiej narzędzia zarządzania tymi ludźmi. Źle dobrane metody i narzędzia zarządzania ludźmi grożą zniechęceniem, wypaleniem zawodowym pracowników, spadkiem motywacji i ich zaangażowania. Poleganie jedynie na powszechnie przyjętych założeniach, co do typów osobowości w kontekście wykonywanego zawodu, może skutkować stosowaniem złych metod zarządzania i porażkami w zatrzymywaniu ludzi w organizacji.

Istnieje powiązanie między cechami osobowości pracownika a wyborem wykonywanego zawodu. Wiele zawodów wymaga posiadania specyficznych cech, aby dobrze realizować zadania. Niedopasowanie osobowościowe do stanowiska rodzi negatywne skutki dla obu stron, pracownika i pracodawcy. Wyniki badań dowodzą także, że zespoły pracowników są budowane w taki sposób, aby skupiały osoby o podobnych cechach osobowościowych pasujących do stanowisk. Zdarzają się także osoby w zespole o odmiennych cechach niż większość, lecz nie wiadomo, czy można mówić tutaj o niedopasowaniu. Być może inne cechy są także potrzebne w zespole, aby działał on bardziej efektywnie, uzupełniając pewne mniejsze obszary, w których świetnie sobie radzą osoby o innych cechach niż większość.



Wykorzystane narzędzie MBTI oraz pomocniczo ID16 do charakterystyki cech osobowościowych pomogło opisać badane zespoły w sposób prosty i zrozumiały. Łatwość interpretacyjna wyników przysłużyła się do dostarczenia wniosków i rekomendacji dla menedżerów.

Dalsze badania nad przedstawionym tematem powinny pogłębić zagadnienie poprzez badanie pracowników także w innych branżach oraz badanie motywacji i okoliczności wyboru danej ścieżki kariery.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte i artykuły prasowe

1. Allport G.W. [1937], *Personality, A Psychological Interpretation*, Holt, Rinehart and Winston, New York, za: Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B., *Teorie osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
2. Allport G.W. [1961], *Pattern and Growth in Personality*, Reinhart and Winston, New York.
3. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C.S. [2006], *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, MPiPS, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
4. Berent J.M. [2014], 34 *Talenty*, „Coaching”, nr 5.
5. Brzezińska A. [2006], *Dzieciństwo i dorastanie: korzenie tożsamości osobistej i społecznej*, w: *Edukacja regionalna*, red. A. Brzezińska, A. Hulewska, J. Słomska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Buss D.M., Cantor N. [1989], *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, Springer, New York.
7. Cakrt M. [2006], *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Helion, Gliwice.
8. Chaker M.N. [2011], *What Accountancy Skills are Acquired at College?*, „International Journal of Business and Social Science”, vol. 2(18).
9. Cyrek P. [2016], *Kluczowe cechy pracowników w rozwoju przedsiębiorstw handlowych*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 113.
10. Gasiul H. [2012], *Psychologia osobowości*, Difin, Warszawa.
11. Hall C.S., Lindzey G. [1978], *Theories of Personality*, 3rd ed., Wiley, New York.
12. Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B. [2013], *Teorie osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Hammond M.S. [2001], *The Use of the Five-Factor Model of Personality as a Therapeutic Tool in Career Counseling*, „Journal of Career Development”, vol. 27, no. 3.
14. Holland J.L. [1992], *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa FL, Psychological Assessment Resources.
15. Horzyk A. [2012], *Negocjacje, sprawdzone strategie*, Samo sedno, Warszawa.
16. Jankowski J. [2016], *Czy wiesz kim jesteś? Przewodnik po 16 typach osobowości ID16TM®*, Helion, Gliwice.



17. Jung C.G. [2015a], *O rozwoju osobowości*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
18. Jung C.G. [2015b], *Typy psychologiczne*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
19. Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P. [2012], *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań*, MBA, CE 1.
20. Karczła M. [2017], *Osobowość, jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle „Teorii Wielkiej Piątki”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 105, nr kol. 1980.
21. Kozielecki J. [1998], *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa.
22. Krause E. [2012], *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów między wyobrażeniami a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
23. Kukła D., Duda W. [2016], *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Difin, Warszawa.
24. Kupczyk T. [2009], *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
25. Lenkiewicz K., Srebnicki T., Bryńska A. [2016], *Mechanizmy kształtujące rozwój osobowości i jej zaburzeń u dzieci i młodzieży*, Klinika Psychiatrii Wieku Rozwojowego WUM, „Psychiatria Polska”, 50(3).
26. Maddi S.R. [1980], *Personality Theories: A Comparative Analysis*, 4th ed., Homewood, Dorsey.
27. Madsen K. B [1972], *Teorie motivace*, Academia, Praha.
28. Malach-Pines A., Yafe-Yanai O. [2001], *Unconscious Determinants of Career Choice and Burnout: Theoretical Model and Counseling Strategy*, „Journal of Employment Counseling”, 12, vol. 38.
29. McGrath H., Edwards H. [2018], *Trudne osobowości*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
30. Myszka-Strychalska L. [2017], *Koncepcje rozwoju zawodowego – przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, „Artykuły i Rozprawy”, UAM w Poznaniu.
31. *Planowanie kariery zawodowej* [2015], Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Jednostka organizacyjna Samorządu Województwa Łódzkiego, Łódź.
32. *Słownik języka polskiego* [1981], red. nauk. M. Szymczak, PWN, Warszawa.
33. Stern W. [1911], *Die differentielle Psychologie in ihren methodischen Grundlagen*, Verlag von Johann Ambrosius Barth, Leipzig.
34. Strelau J. [2008], *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
35. Strus W., Ciecuch J. [2014], *Poza Wielką Piątkę – przegląd nowych modeli struktury osobowości*, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 19, nr 1.
36. Szoltysek A.E. [2016], *Filozofia osobowości*, Impuls, Kraków.
37. Rican P. [1975], *Psychologie osobnosti*, Orbis, Praha, za: Cakrt M., *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2006.
38. Uchnast Z. [2016], *Różnice indywidualne ujmowane w terminach typów psychicznych Junga i stylów życia Adlera*, „Rocznik Filozoficzny Ignatianum (The Ignatianum Philosophical Yearbook)”, XXII / 2, s. 100–138.

39. Windelband W. [1894/1992], *Historia a nauki przyrodnicze*, w: *Poznanie. Antologia tekstów filozoficznych*, red. Z. Cackowski, M. Hetmański, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
40. Windelband W. [1998], *History and Natural Science*, tłum. J.T. Lamiell, „Teory and Psychology”, 8(1).
41. Wolska-Adamczyk A. (red.) [2015], *Współczesne kierunki działań prozdrowotnych*, WSiLiZ, Warszawa.
42. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. [2017], *Psychologia, kluczowe koncepcje. Psychologia osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### Źródła internetowe

1. <https://brieftip.pl/typy-osobowosci-wg-junga/>, dostęp 15.07.2018.
2. <https://www.16personalities.com/free-personality-test>, dostęp 1.02.2018.
3. <https://www.16personalities.com/pl/nasza-teoria>, dostęp 23.07.2018.
4. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>, dostęp 7.01.2020.
5. <https://www.karierawfinansach.pl/arttykul/wiadomosci/co-motywuje-finansiste>, dostęp 1.06.2018.
6. <https://www.pb.pl/efektywne-zarzadzanie-sprzedaza-jak-wspierac-i-jak-wymagac-638860>, dostęp 1.06.2018.
7. <https://www.praca.pl/poradniki/lista-stanowisk>, dostęp 1.06.2018.

---

## Employee Personality and Career Path Selection

---

### Summary

The main goal of the paper is to find out whether there is a relationship between an employee's personality type and the career path s/he has chosen to follow. MBTI® was used as a research method. The tool was selected because it is widely used in business, in particular in hiring processes, but also due to the ease with which the results it produces can be interpreted. The paper contains results of personality test carried out for the employees of Financial Departments and Sales Departments of a selected media company together with conclusions and recommendations for team managers and business practitioners.

**Keywords:** personality, career path selection, staff management, MBTI, ID16

---