

## JAGNA OSSOWSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: jagna.ossowska@gmail.com

# Cechy osobowości jako źródło możliwości kompetencyjnych pracownika\*

**Streszczenie.** Zasoby ludzkie w istotnym stopniu warunkują skuteczność funkcjonowania organizacji. Analizując efektywność oraz sukces zawodowy jednostki, warto skupić się na aspekcie osobowości człowieka. Celem artykułu jest zweryfikowanie, czy określone cechy osobowości ułatwiają lub też utrudniają opanowanie konkretnych umiejętności. W tekście skupiono się na omówieniu pojęcia kompetencji oraz przedstawiono charakterystykę struktury pięciu czynników osobowości (Wielka Piątka). Przeprowadzone badanie ankietowe miało na celu znalezienie odpowiedzi, czy istnieje zależność między kompetencjami a cechami osobowości.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, cechy osobowości, Wielka Piątka, efektywność pracownika

## 1. Wprowadzenie

Sukces organizacji, w tym realizacja wyznaczonych celów przedsiębiorstwa, i efektywne jej funkcjonowanie jest konsekwencją wielu czynników, ale kluczowym elementem i najważniejszym aspektem każdej działalności jest człowiek.

Zasoby ludzkie w istotnym stopniu warunkują skuteczność funkcjonowania organizacji. Człowiek ma w sobie potencjał zawodowy, który umiejętnie wykorzystany może rzutować na jakość wykonywanej pracy, co ostatecznie przekłada się na efektywność pracowniczą. Ludzie mają rozmaite predyspozycje, które, gdy rozwijane, mogą w efekcie umożliwić osiągnięcie powodzenia zawodowego. Natomiast zlekceważenie naturalnych zdolności do określonych działań

---

\* Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej autorki pt. „Cechy osobowości a poziom kompetencji pracowników” napisanej pod kierunkiem dr Agnieszki Springer.

może skutkować mniejszą wydajnością pracownika oraz licznymi trudnościami w wykonywaniu obowiązków na danym stanowisku.

Analizując efektywność oraz sukces zawodowy jednostki, warto skupić się na aspekcie osobowości człowieka, która jest zbiorem cech determinujących określony wzorzec zachowania. Cechy osobowościowe oddziałują na wszystkie dziedziny życia i są odpowiedzialne za całościowe funkcjonowanie człowieka, w tym mogą także odgrywać znaczącą rolę w obszarze związanym z pracą i powodzeniem zawodowym.

Celem artykułu jest wskazanie, jakiego rodzaju kompetencje zawodowe można powiązać z określonymi cechami osobowości. W tym celu poddano analizie siłę zależności między poszczególnymi umiejętnościami wykorzystywanymi w miejscu pracy a wymiarami osobowości. Podstawowym zadaniem badawczym była odpowiedź na pytanie, jak osoby o określonej osobowości oceniają własny potencjał kompetencyjny, a następnie znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy określone cechy osobowości mogą ułatwiać lub też utrudniać opanowanie konkretnych umiejętności, co może okazać się przydatne w procesie zarządzania kadrami.

## **2. Kompetencje pracownicze źródłem skutecznego funkcjonowania organizacji**

Problematyka kompetencji i istota efektywności pracowniczej sięga rewolucji przemysłowej, kiedy to potencjał ludzki zyskał na znaczeniu i praktycy zarządzania zaczęli prowadzić badania. Zastanawiano się, jakie atrybuty czynią człowieka jednostką wybitną i w efekcie ukształtowało się przekonanie o zbiorze właściwości, które zapewniłyby sukces w podejmowanym działaniu, zwłaszcza w przypadku pełnienia funkcji lidera. Istnieje wiele cech i aspektów, takich jak inteligencja, charyzma i temperament, które decydują o efektywnej realizacji celu lub porażce [Filipowicz 2004: 11]. Z kolei w 1982 r. Richard Boyatzis, amerykański naukowiec zajmujący się teorią organizacji, w swoich badaniach udowodnił, że motywacja działania, osobowość, umiejętności, doświadczenie i różnego rodzaju zachowania mają zasadniczy wpływ na osiągnięcie sukcesu przez kadrę menedżerską. Boyatzis stwierdził, że istnieje silna zależność między kompetencjami, środowiskiem oraz specyfiką pracy a powierzonymi zadaniami [Armstrong 2005: 241].

Przez lata termin kompetencje kształtował się w przeróżny sposób i do dzisiaj wzbudza wiele kontrowersji i skłania do burzliwych dyskusji wśród teoretyków i praktyków. Każdy z badaczy przedstawia bowiem własne wyjaśnienie tego dyskusyjnego i problematycznego zagadnienia, dlatego też nie istnieje jednoznaczna definicja pojęcia kompetencji.

W podstawowym rozumieniu kompetencji wyróżnia się takie elementy, jak umiejętności związane z naturalnymi zdolnościami i zdobytym doświadczeniem, specjalistyczną wiedzę oraz zachowania, które mają ścisły związek z działalnością zawodową. Natomiast w szerszym znaczeniu zaakcentowano również istotę cech i predyspozycji osobowościowych oraz podkreślono wagę ich rozwoju. Sukces organizacji zależy nie tylko od skonkretyzowanych umiejętności pracowników, ale także od ich zaangażowania, podejścia do wykonywanych zadań oraz wyznawanych wartości [Rostowski 2003: 163].

Można wyodrębnić kilka rodzajów kompetencji, a granica między poszczególnymi grupami jest dość płynna, ponieważ mają wiele wspólnych elementów. Do kluczowych wyznaczników klasyfikacji kompetencji należy źródło ich nabywania, przeznaczenie, szerokość oddziaływania oraz zakres merytoryczny [Walkowiak 2007: 22-23]. Jeden z podziałów wyróżnia kompetencje korporacyjne, obejmujące wszystkich członków organizacji i kształtujące kulturę przedsiębiorstwa. Na kompetencje korporacyjne składają się kompetencje kierownicze, które dotyczą sprawnego zarządzania, oraz kompetencje pracowników. Te drugie, zwane również zawodowymi, wiążą się z praktycznym zastosowaniem wiedzy i mają związek ze standardami obowiązującymi w miejscu pracy [Oleksyn 2010: 22-29]. Inny podział mówi o kompetencjach miękkich i kompetencjach twardych. Miękkie, inaczej behawioralne, dotyczą postaw, umiejętności społecznych i określonego zachowania oraz koncentrują się na relacjach międzyludzkich. W ich skład wchodzi takie cechy, jak asertywność, kreatywność czy komunikatywność. Z kolei kompetencje twarde, zwane również funkcjonalnymi, odnoszą się do oczekiwań związanych ze stanowiskiem pracy i mają zmienny, mierzalny charakter. Przykładami może być znajomość języków obcych, prawo jazdy czy znajomość programów komputerowych [Jeruszka 2016: 56-58].

Opis kompetencji, które są kluczowe do wykonywania pracy na danym stanowisku, w zespole lub określonym dziale, nazywany jest modelem kompetencji lub profilem kompetencyjnym. Może być on wykorzystywany jako podstawa do tworzenia planów rozwoju firmy, budowania procesu szkoleń pracowników lub może służyć jako pomocne narzędzie w procesie rekrutacji [Dubois, Rothwell 2008: 40-41]. Przy tworzeniu modelu kompetencyjnego należy wziąć pod uwagę specyfikę pracy, aby móc wybrać niezbędne umiejętności i wiedzę. Grzegorz Filipowicz w swoim opracowaniu wyodrębnił pięć poziomów kompetencji, przedstawiając poszczególne etapy ich opanowania. Proces rozwoju kompetencji daje pełniejszy i precyzyjniejszy obraz posiadanych umiejętności oraz pozwala na porównanie kilku osób i określenie stopnia dopasowania pracownika na określonym stanowisku [Filipowicz 2004: 27-28].

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach zawodowych ma ścisły związek z polityką personalną organizacji, a jego istotą jest koncentracja na pracowniku. Kompetencje odgrywają kluczową rolę w zakresie rekrutacji,

selekcji, wdrażania przyjętego kandydata do pracy, wyznaczania jego ścieżki kariery oraz systemu wynagrodzenia [Dubois, Rothwell 2008: 52-53]. Istnieje kilka obszarów zarządzania kompetencjami zawodowymi, które warto poddać analizie, ponieważ mają ze sobą ścisły związek. Rekrutacja i selekcja to fundamenty w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ponieważ celem tego procesu jest wybór osób, które będą realizować zamierzenia przedsiębiorstwa. Kolejny obszar dotyczy oceny efektywności pracy, służącej do zdefiniowania wydajności pracy i polegającej na określeniu kroków, jakie należy podjąć w przypadku osiągnięcia słabych wyników. Model kompetencji ma swoje zastosowanie w procesie wynagradzania pracowników, którego celem jest motywowanie i zatrzymanie najbardziej kompetentnych osób. Kolejny obszar zarządzania kompetencjami zawodowymi dotyczy procesu rozwoju pracowniczego i polega przede wszystkim na podnoszeniu kwalifikacji i nauce nowych umiejętności [Dubois, Rothwell 2008: 135-136; Whiddett, Hollyforde 2003: 70-82].

W podnoszeniu skuteczności i efektywności zawodowej zasadnicze znaczenie ma rozwój kompetencji. Aby pracownik pracował wydajniej i szybciej osiągał wyznaczone cele, powinien poszerzać i pogłębiać swoje kompetencje. Poprzez postęp w zdobywaniu wiedzy i rozwijaniu zdolności wzrasta jednocześnie wartość kapitału ludzkiego w organizacji. Można wyodrębnić trzy źródła rozwoju pracowniczego: przede wszystkim nabyte doświadczenie, które łączy się ze zdolnością wyciągania wniosków z popełnionych błędów. Na rozwój kompetencji wpływają również informacje zdobyte od przełożonych lub współpracowników, a jeszcze innym źródłem rozwijania umiejętności są specjalne szkolenia [Fili-powicz 2004: 24].

### **3. Osobowość jako aspekt warunkujący poziom kompetencji**

Osobowość można zdefiniować jako zespół cech, które warunkują tożsamość danej osoby. Interpretacja osobowości, poznanie systemu wartości oraz analiza możliwości rozwoju to kluczowe elementy wiedzy o człowieku, która spełnia trzy podstawowe funkcje. Przede wszystkim jest niezbędna w procesie kształtowania środowiska fizycznego i społecznego. Ponadto wiąże się ze sterowaniem ludzkim zachowaniem, a wiedza o funkcjonowaniu człowieka ułatwia przystosowanie się do otaczającej rzeczywistości. Natomiast trzecia funkcja ma znaczenie w przypadku samorealizacji i samorozwoju, ponieważ osobowość kształtuje się zarówno pod wpływem rodziny, szkoły, jak i własnej aktywności [Kozielecki 1996: 9-11].

Poznanie i zrozumienie samego siebie bez wątpienia przyczynia się do podejmowania bardziej świadomych i przemyślanych wyborów, pozwala dojrzeć

nowe perspektywy i zmniejsza ryzyko porażki. Pozwoli to zidentyfikować, jak wiele czynników ma znaczenie i wpływ na określony wzorzec zachowań człowieka. W kontekście tej problematyki warto wspomnieć o koncepcjach psychologicznych człowieka jako pewnym uniwersalnym zbiorze założeń, które odnoszą się do jednostki. Opierając się na pracy Józefa Kozieleckiego *Koncepcje psychologiczne człowieka* [Kozielecki 1996], można wyróżnić cztery koncepcje: behawiorystyczną, psychoanalityczną, poznawczą i humanistyczną, a każda z nich dostarcza wiedzy o człowieku, naturze i psychice ludzkiej [Kozielecki 1996: 9-15]. Poszczególne teorie zwracają uwagę na odmienne czynniki, ale tworzą pełny obraz człowieka i zasad jego postępowania.

Według koncepcji behawiorystycznej naukowe osiągnięcia człowieka, jego zawodowe powodzenie oraz relacje międzyludzkie łączą się ściśle ze środowiskiem fizycznym i społecznym, a wzorzec zachowania jednostki uwarunkowany jest poprzez otaczającą rzeczywistość. Cel badań behawiorystów polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie, jak silnie wpływają bodźce zewnętrzne na sposób reagowania danej osoby. Kolejne ujęcie osobowości to koncepcja psychoanalityczna, której prekursorem jest Sigmund Freud. Według tej teorii osobowość człowieka kształtują i stymulują popędy oraz dążenia, które również motywują ludzkie działanie. Wyróżniono pojęcie nieświadomości, ponieważ ludzie nie zastanawiają się nad źródłem własnego zachowania. Do kolejnej koncepcji psychologicznej człowieka należy koncepcja poznawcza, która mówi o świadomym działaniu człowieka i dokonywaniu przez niego celowych wyborów. Teoria zakłada, że źródłem funkcjonowania układu poznawczego jest umiejętność przetwarzania informacji i zdolność generowania wiedzy. Czwartym ujęciem osobowości jest koncepcja humanistyczna, której główne założenie dotyczy rozwoju indywidualnego oraz umiejętności wykorzystywania potencjalnych szans w procesie samorealizacji [Kozielecki 1996: 22-26; Zimbardo 1999: 528-529, 534; Łukaszewski 2006: 81-82].

W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa spojrzenia dotyczące charakterystyki osobowości, opierające się na określonej koncepcji człowieka. W jednej z teorii, której twórcą jest Hipokrates, człowiek zostaje zakwalifikowany do odrębnej kategorii zwanej typami osobowości. Założenie to ma związek z przekonaniem o czterech podstawowych płynach zawartych w ciele, jakie wiążą się z temperamentem i odczuwaniem emocji. Teorię typów stworzoną przez Hipokratesa rozwinął grecki lekarz Galen, który wyodrębnił cztery temperamenty: sangwistyczny, flegmatyczny, melancholiczny i choleryczny [Strelau (red.) 2010: 683]. Z kolei drugie podejście polega na zdefiniowaniu jednostki za pomocą cech, które są fundamentalnym elementem osobowości. Zdaniem Gordona Alloporta to cechy warunkują sposób reakcji w określonych sytuacjach. Podobnie myślał Raymond Cattell, który po przeprowadzeniu badań doszedł do wniosku, że istnieje szesnaście czynników leżących u podstaw osobowości

człowieka. Cechy opracowane przez amerykańskiego psychologa miały charakter przeciwstawny, jak np. ufny – podejrzliwy, zrównoważony – emocjonalny [Pervin 2002: 50-53].

Badania Cattela miały ogromny wpływ na dalsze prace badawcze i studia dotyczące struktury osobowości. Paul Costa i Robert McCrae opracowali Kwestionariusz Osobowości NEO, który służy do diagnozy cech osobowości. Badacze wyodrębnili takie wymiary, jak: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, sumienność i ugodowość, zwane Wielką Piątką. Badania potwierdziły, że pięć podstawowych elementów leży u podstaw wszystkich pozostałych cech, obejmując zarazem znaczące różnice w osobowości człowieka [Oleś 2003: 155-160].

Pierwszy wymiar struktury osobowości w ujęciu Costy i McCrae to neurotyczność, która pozwala na wykrycie osób z zaburzeniami psychicznymi, posiadającymi abstrakcyjne poglądy i dotkniętymi problemami adaptacyjnymi. Osoby neurotyczne są nerwowe, niezorganizowane i mają skłonność do depresji. Kolejny czynnik Wielkiej Piątki to ekstrawersja, która dotyczy poziomu energii i umiejętności odczuwania pozytywnych emocji. Ekstrawertyków cechuje serdeczność, asertywność i towarzyskość, ponadto są to osoby optymistycznie nastawione do świata i ludzi. Następny wymiar osobowości to otwartość na doświadczenia, czyli predyspozycje do poszukiwań nowych doświadczeń życiowych. Osoby z mocno rozwiniętą cechą charakteryzują się ciekawością poznawczą, są twórcze i mają szerokie zainteresowania. Czwarty wymiar modelu Costy i McCrae to sumienność, która dotyczy poziomu motywacji i stopnia zaangażowania w dążeniu do wyznaczonego celu. Ludzie, u których dominuje ta cecha, są dobrze zorganizowani, obowiązkowi i skrupulatni, ponadto mają skłonności do perfekcjonizmu. Ostatni czynnik Wielkiej Piątki to ugodowość, obejmująca charakter relacji interpersonalnych. Osoby, u których ta cecha jest mocno rozwinięta, są szczerze i prostoduszne oraz chętnie udzielają pomocy innym [Pervin 2002: 61; Strelau 2008: 190].

Jak pokazują badania autorstwa Stephena Robbinsa i Timothy'ego Judge'a [Robbins, Judge 2012], istnieje relacja między cechami osobowości a osiągnięciami i powodzeniem zawodowym. Ludzie sumienni są przede wszystkim nastawieni na osiąganie celów, potrafią zorganizować sobie czas pracy i swoje obowiązki wykonują skrupulatnie. Cecha ta ma największe znaczenie dla efektywności pracowniczej. Ekstrawertycy posiadają rozwinięte umiejętności interpersonalne, dzięki czemu dobrze się sprawdzą na stanowiskach kierowniczych, ponadto cieszą się większym zadowoleniem z pracy. Osoby otwarte na doświadczenia łatwiej zaaklimatyzują się w nowych warunkach i szybciej dostosują się do zmian organizacyjnych. Ludzie, u których dominuje ugodowość, uzyskają lepsze wyniki w pracy opartej na kontaktach interpersonalnych, ponieważ są lubiani i życzliwi. Z kolei osoby neurotyczne nie poradzą sobie w pracy pod presją czasu.

## 4. Osobowość vs. kompetencje – analiza badań własnych

### 4.1. Metodyka badań

Problem badawczy dotyczy oceny możliwości kompetencyjnych przez ludzi posiadających określone cechy osobowości. Najogólniej rzecz ujmując, celem przeprowadzonego badania jest wskazanie, które wymiary osobowościowe najbardziej predestynują do wykonywania konkretnych działań w miejscu pracy. Warto zatem zbadać, jak silna zależność istnieje między cechami osobowości a określonymi kompetencjami, aby móc odpowiedzieć na pytanie, które czynniki osobowościowe ułatwiają lub utrudniają opanowanie konkretnych działań pracowniczych. Postawiono również następujące hipotezy szczegółowe, mając na uwadze wskazane związki między typami osobowości a wykonywanym zawodem zawarte w opracowaniu Robbinsa i Judge'a.

1. Ekstrawertycy potrafią efektywnie pracować pod presją czasu.
2. Osoby, u których dominuje sumienność, najskuteczniej wykonują swoje obowiązki poprzez odpowiednie zarządzanie czasem pracy.
3. Ludzie ugodowi uzyskują lepsze wyniki w pracy opartej na kontaktach interpersonalnych i działaniach zespołowych.
4. Osoby z rozwiniętą otwartością na doświadczenia dobrze sprawdzają się w roli negocjatora, ponadto potrafią wpłynąć na decyzje innych.
5. Ludzie o wysokiej neurotyczności nie potrafią pracować pod presją czasu i nie radzą sobie w sytuacjach konfliktowych.

Technika badawcza, która została wykorzystana w celu potwierdzenia lub falsyfikacji postawionych hipotez, polegała na przeprowadzeniu ankiety wśród osób pracujących na różnych stanowiskach w małych, średnich lub dużych przedsiębiorstwach albo prowadzących własną działalność gospodarczą. Podmiotem badań są zatem osoby aktywne zawodowo, a dobór próby badawczej oparto na podstawie trzech zmiennych: płci, wykształcenia oraz wieku. Kwestionariusz wykorzystany jako narzędzie badawcze składał się z pytań metryczkowych, a także pytań zamkniętych, które dotyczyły oceny pracy, umiejętności, samooceny, przebiegu kariery zawodowej oraz charakteru wykonywanej pracy. Zastosowano w nim format skali szacunkowej, a ponadto użyto również kwestionariusza NEO-FFI w celu zdiagnozowania cech osobowości, które należą do pięcioczynnikowego modelu Wielkiej Piątki.

Zbieranie materiału empirycznego odbyło się w okresie od kwietnia do czerwca 2016 r. na terenie województwa wielkopolskiego. Na pytania zawarte w kwestionariuszach odpowiedziało trzysta dziewięć osób, które wcześniej poinformowano o całkowitej anonimowości, co pomogło w uzyskaniu szczerzej informacji zwrotnej. Aby uzyskać rzetelne odpowiedzi, badania zostały przeprowadzone zarówno w formie indywidualnego wywiadu, który trwał średnio

do czterdziestu minut, jak i wypełnionego samodzielnie przez respondenta kwestionariusza ankiety.

W analizie zebranego materiału empirycznego dotyczącego oceny umiejętności przez respondentów wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana, aby wykazać powiązania i zależności między badaną kompetencją a cechą osobowościową. Umiejętności wykorzystywane w miejscu pracy zostały zestawione z pięcioma czynnikami Wielkiej Piątki w celu pokazania siły zależności poszczególnych zmiennych, gdzie im wyższy współczynnik korelacji, tym badana umiejętność jest bardziej rozwinięta. Zastosowano również test Kruskala-Wallisa, który służy do porównania rozkładów kilku zmiennych. Poddane analizie zostały poszczególne kompetencje, a zmienną grupującą były kolejne wymiary Wielkiej Piątki. Warto zaznaczyć, że im mniejsza istotność asymptotyczna, tym zależność między badanymi zmiennymi jest bardziej istotna statystycznie.

## 4.2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu zastosowany został kwotowy dobór próby z uwagi na trzy zmienne, jakimi są płeć, wiek oraz poziom wykształcenia, co przyniosło zróżnicowane odpowiedzi w kwestionariuszach. Z zebranych danych wyłączono sektor gospodarki obejmujący rybołówstwo, leśnictwo i rolnictwo. Materiał empiryczny liczy zatem 309 uzupełnionych kwestionariuszy przez ludzi aktywnych zawodowo. Jeśli chodzi o płeć respondentów, to wyniki wyglądają następująco: ankiety wypełnione zostały przez 54% mężczyzn i 46% kobiet. W przeprowadzonym badaniu wzięły udział osoby w wieku od 19 do 71 lat i przeważającą grupą, która obejmowała ponad połowę respondentów (51%), były osoby w przedziale wiekowym 30-49 lat. Drugą z kolei stanowili ankietowani w wieku od 50 do 71 lat (26%), a trzecią i zarówno najmniej liczną grupę respondentów tworzyły osoby w wieku od 19 do 29 lat (23%). Jeśli chodzi o wykształcenie respondentów, to najwięcej osób ukończyło szkołę średnią i policealną (39%). Na drugim miejscu z nieznaczną różnicą plasują się ankietowani, którzy mają wykształcenie wyższe (38%). Natomiast blisko jedna czwarta respondentów legitymuje się wykształceniem zawodowym i gimnazjalnym (23%).

## 4.3. Ocena kompetencji

Analizie poddano osiem fundamentalnych kompetencji wykorzystywanych w każdej działalności zawodowej, takich jak: słuchanie innych, wpływanie na decyzje innych, efektywne negocjowanie, segregowanie i porządkowanie informacji, działanie pod presją czasu, zarządzanie własnym czasem pracy, umiejętność współpracy z innymi oraz rozwiązywanie konfliktów. Zadaniem respondentów była ocena swoich kompetencji w skali od „w ogóle lub mało potrafię” do „bardzo dobrze potrafię”.



### 4.3.1. Słuchanie innych

Jedną z kluczowych kompetencji w życiu zawodowym, bez której współpraca byłaby bardzo utrudniona i bez wątpienia o wiele mniej efektywna, jest umiejętność słuchania innych. Zebrane dane empiryczne pokazują, że osoby ugodowe, a w drugiej kolejności ankietowani z wysokim poziomem sumienności, mają tę kompetencję najbardziej rozwiniętą. Ekstrawertycy w ocenie kompetencji miękkiej, jaką jest właśnie umiejętność słuchania innych, plasują się na trzecim miejscu. Z kolei badani, u których dominuje otwartość na doświadczenia oraz neurotyczność, uzyskali bardzo podobne i jednocześnie najniższe wyniki w kontekście pięciu wymiarów Wielkiej Piątki (zob. tabela 1).

Zebrane dane (zob. tabela 2) wskazują, że najsilniejsza zależność między pięcioma wymiarami osobowości a badaną kompetencją występuje w przypadku dwóch pierwszych cech, czyli ugodowości i sumienności. Można zatem stwierdzić, że istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby, u których dominują te właśnie cechy, mają największe predyspozycje do opanowania w wysokim stopniu umiejętności słuchania innych.

**Tabela 1.** Umiejętność słuchania innych – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumienność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	–	–	–	2	–	4	–	–	–	2
Trochę potrafię	–	–	2	2	4	4	–	–	2	2
Przebieśnie potrafię	9		10		11		15		12	
Dobrze potrafię	45	91	47	88	50	85	55	85	45	86
Bardzo dobrze potrafię	46		41		35		30		41	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 2.** Umiejętność słuchania innych – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	<b>0,237</b>	<b>0,164</b>	0,063	–0,024	0,049
Istotność dwustronna	0,000	0,004	0,277	0,682	0,396
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	15,298	8,434	0,502	0,444	2,913
Istotność asymptomatyczna	<b>0,000</b>	<b>0,015</b>	0,778	0,801	0,233

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

### 4.3.2. Wpływanie na decyzje innych

Kolejna analizowana kompetencja wykorzystywana w miejscu pracy dotyczy wpływania na decyzje innych. Opanowanie tej kompetencji jest niezwykle ważne dla osób na stanowiskach kierowniczych lub menedżerskich. Najbardziej nasiloną tę kompetencję mają osoby otwarte na doświadczenia, ponadto znaczna grupa ekstrawertyków także potrafi wpływać na decyzje innych. Natomiast ankietowani o wysokim stopniu ugodowości i sumienności opanowali tę kompetencję w nieco mniejszym stopniu. Z kolei głosy u respondentów neurotycznych rozkładają się niemal po równo w pięciostopniowej skali (zob. tabela 3).

**Tabela 3.** Wpływanie na decyzje innych – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumiennosc		otwartosc		neurotycz- ność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	1	4	1	6	–	–	5	30	–	3
Trochę potrafię	3		5		–		25		3	
Przeciętnie potrafię	46		41		26		40		37	
Dobrze potrafię	38	50	39	53	52	74	15	30	41	60
Bardzo dobrze potrafię	12		14		22		15		19	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza kompetencji wpływania na decyzje innych z uwzględnieniem współczynnika korelacji Spearmana oraz testu Kruskala-Wallisa wskazuje, że u osób otwartych na doświadczenia i ekstrawertycznych badana kompetencja występuje w największym natężeniu. Między tymi dwoma czynnikami osobowościowymi a badaną umiejętnością występuje najsilniejsza zależność, co pozwala stwierdzić, że ludzie, u których dominują te cechy osobowości, oceniają swoje możliwości kompetencyjne w zakresie wpływania na decyzje innych dość wysoko. Zebrane dane (zob. tabela 4) pokazują, że respondenci neurotyczni i w drugiej kolejności ankietowani, u których dominuje ugodowość, uważają, że mają największe trudności z wpływaniem na proces decyzyjny innych osób.

### 4.3.3. Prowadzenie efektywnych negocjacji

Następna kompetencja, o którą zostali zapytani respondenci, to prowadzenie efektywnych negocjacji. Posiadanie tej kompetencji z pewnością ma wpływ na produktywność pracowniczą i jest bez wątpienia niezbędną w zdobywaniu kolejnych szczebli kariery zawodowej. Wyniki badań materiału empirycznego w kontekście Wielkiej Piątki (zob. tabela 5) wskazują, że respondenci, u których dominuje otwartość i ekstrawersja, najlepiej radzą sobie w skutecznych nego-

**Tabela 4.** Wpływanie na decyzje innych – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	0,033	0,140	<b>0,250</b>	-0,144	<b>0,155</b>
Istotność dwustronna	0,564	0,015	0,000	0,012	0,007
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	0,706	1,190	13,914	5,812	9,130
Istotność asymptomatyczna	0,703	0,552	<b>0,001</b>	0,055	<b>0,010</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 5.** Prowadzenie efektywnych negocjacji – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumienność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	2	11	2	11	–	9	15	20	–	5
Trochę potrafię	9		9		9		5		5	
Przeciętnie potrafię	34		29		17		40		21	
Dobrze potrafię	39	55	44	60	57	74	25	40	54	74
Bardzo dobrze potrafię	16		16		17		15		20	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 6.** Prowadzenie efektywnych negocjacji – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	0,000	0,186	<b>0,225</b>	-0,120	<b>0,233</b>
Istotność dwustronna	0,996	0,001	0,000	0,037	0,000
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	0,179	2,533	8,892	3,582	20,923
Istotność asymptomatyczna	0,915	0,282	<b>0,012</b>	0,167	<b>0,000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

cyjach. Ankietowani o wysokim poziomie sumienności również uważają, że rozwinęli tę kompetencję w stopniu dobrym lub bardzo dobrym. Ponad połowa osób z nasiloną ugodowością także potrafi prowadzić negocjacje, choć 34% już nie jest tego taka pewna i skłoniła się do odpowiedzi dotyczącej przeciętnych umiejętności. Natomiast najsłabszymi negocjatorami są respondenci neurotyczni.

Biorąc pod uwagę współczynnik korelacji Spearmana oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa, można stwierdzić, że występuje zależność między badaną kompetencją a dwoma wymiarami osobowości (zob. tabela 6). Osoby, które charakteryzują się otwartością na doświadczenia i ekstrawersją, mają największy potencjał w zakresie prowadzenia efektywnych negocjacji. Z kolei między badaną kompetencją a neurotycznością i ugodowością nie widać silnej zależności, co jednocześnie wskazuje na to, że respondenci, posiadający w przeważającym stopniu te cechy osobowościowe, mają duże trudności w opanowaniu analizowanej kompetencji.

#### 4.3.4. Segregowanie i porządkowanie informacji

Kolejna badana kompetencja dotyczyła segregowania i porządkowania informacji. Wśród natłoku różnego rodzaju wiadomości niezbędną kompetencją jest właściwe posortowanie i odpowiednie uporządkowanie wszystkich informacji, aby praca była efektywna i wydajna. Tak jak można było przypuszczać, osoby z wysokim poziomem sumienności mają tę kompetencję opanowaną w największym stopniu. Z kolei 82% ekstrawertyków także potrafi zapanować nad natłokiem informacji i odpowiednio je uporządkować. Ankietowani z nasiloną ugodowością i otwartością również zaliczyli tę kompetencję do przyswojonych i wyćwiczonych zdolności. Natomiast osoby neurotyczne oceniły ją w równym stopniu, dzieląc większość odpowiedzi na przeciętnie i dobrze lub bardzo dobrze potrafię (zob. tabela 7).

Uwzględniając współczynnik korelacji Spearmana i wyniki testu Kruskala-Wallisa (zob. tabela 8), można stwierdzić, że najsilniejsza zależność między badaną kompetencją a cechami osobowości występuje w przypadku sumienności. Pozwala to wysnuć przypuszczenie, że to właśnie osoby sumienne mają największy potencjał kompetencyjny w zakresie segregowania i porządkowania informacji. Z kolei ujemny współczynnik korelacji Spearmana wskazuje, że osoby neurotyczne oceniły tę kompetencję bardzo słabo, zatem mogą mieć największe trudności w jej wyszkoleniu.

**Tabela 7.** Segregowanie i porządkowanie informacji – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumienność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	–	4	–	4	–	2	–	10	–	2
Trochę potrafię	4	4	4	4	2	2	10	10	2	2
Przeciętnie potrafię	17		12		27		45		16	
Dobrze potrafię	48	79	51	84	41	71	30	45	49	82
Bardzo dobrze potrafię	31		33		30		15		33	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

### 4.3.5. Działanie pod presją czasu

Respondenci zostali poproszeni również o ocenę umiejętności działania pod presją czasu, która bez wątpienia nie jest łatwa do opanowania, ale bardzo przydatna w pracy nastawionej na szybkie rezultaty. Tę kompetencję najlepiej opanowali ekstrawertycy, bo aż 80% badanych stwierdziło, że potrafi dobrze lub bardzo dobrze pracować, gdy czas jest ograniczony. Ankietowani z wysokim poziomem otwartości na doświadczenia i sumiennością również wyćwiczyli tę kompetencję w dobrym stopniu. Większość osób ugodowych także umie pracować pod presją czasu. Z kolei neurotycy nieszczególnie radzą sobie z tą kompetencją, bowiem połowa badanych stwierdziła, że potrafi w stopniu przeciętnym działać pod presją, a tylko 30% respondentów robi to dobrze (zob. tabela 9).

Analiza umiejętności skutecznego działania pod presją czasu z uwzględnieniem współczynnika korelacji Spearmana i wyniku testu Kruskala-Wallisa wskazuje (zob. tabela 10), że najsilniejsza zależność istnieje w przypadku sumienności, ponadto znacząca zależność występuje również w przypadku ekstrawersji oraz otwartości. Można zatem powiedzieć, że osoby, u których dominują te cechy

**Tabela 8.** Segregowanie i porządkowanie informacji – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumiennosc	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	0,096	<b>0,275</b>	0,123	-0,137	0,071
Istotność dwustronna	0,095	0,000	0,032	0,017	0,222
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	1,171	16,146	5,291	9,871	3,427
Istotność asymptotyczna	0,557	<b>0,000</b>	0,071	0,007	0,180

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 9.** Działanie pod presją czasu – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumiennosc		otwartosc		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	1	6	1	5	2	5	5	20	1	5
Trochę potrafię	5		4		3		15		4	
Przeciętnie potrafię	26		19		17		50		15	
Dobrze potrafię	42	68	43	76	37	78	30	30	46	80
Bardzo dobrze potrafię	26		33		41		-		34	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 10.** Działanie pod presją czasu – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumiennność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	0,009	<b>0,292</b>	<b>0,106</b>	-0,318	<b>0,213</b>
Istotność dwustronna	0,873	0,000	0,066	0,000	0,000
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	0,235	17,242	6,968	34,263	12,381
Istotność asymptotyczna	0,889	<b>0,000</b>	<b>0,031</b>	0,000	<b>0,002</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

osobowości, mają największe predyspozycje do działania pod presją czasu i łatwiej im opanować tę kompetencję. Ponadto analiza zebranego materiału empirycznego wskazuje, że ludzie z rozwiniętą neurotycznością oceniają swoje możliwości kompetencyjne dość słabo. Można więc wnioskować, że neurotycy nie radzą sobie w działaniu pod presją czasu.

#### 4.3.6. Efektywne zarządzanie własnym czasem pracy

Kolejna badana kompetencja wśród respondentów dotyczyła efektywnego zarządzania własnym czasem pracy. Ta kompetencja to jedna z kluczowych części składowych wydajnej pracy, którą warto w pełni opanować, aby efektywnie wykonywać cały zakres obowiązków. Planować działania w określonym czasie, aby móc wypełnić wszystkie swoje obowiązki i uzyskać wydajne rezultaty, najbardziej potrafią osoby z wysoko rozwiniętą sumiennnością. Kompetencję tę posiadają w dużym stopniu również ekstrawertycy i ankietowani, u których dominuje ugodowość. Ciekawe jest to, że żaden respondent o wysokim poziomie neurotyczności nie

**Tabela 11.** Efektywne zarządzanie własnym czasem pracy – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumiennność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	1	3	1	2	–	4	–	–	–	3
Trochę potrafię	2		1		4		–		3	
Przeciętnie potrafię	15		11		26		25		13	
Dobrze potrafię	45	82	43	87	37	70	55	75	41	84
Bardzo dobrze potrafię	37		44		33		20		43	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 12.** Efektywne zarządzanie własnym czasem pracy – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	-0,009	<b>0,372</b>	-0,050	-0,098	<b>0,106</b>
Istotność dwustronna	0,879	0,000	0,384	0,089	0,066
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	0,090	21,016	4,460	5,478	3,605
Istotność asymptomatyczna	0,956	<b>0,000</b>	0,108	0,065	<b>0,165</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

zaznaczył odpowiedzi świadczącej o małym zakresie opanowania tej kompetencji. Natomiast najgorzej z efektywnym zarządzaniem własnym czasem pracy radzą sobie osoby otwarte na doświadczenia (zob. tabela 11).

Biorąc pod uwagę współczynnik korelacji Spearmana oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa (zob. tabela 12), można stwierdzić, że osoby sumienne mają największy potencjał kompetencyjny i dużą łatwość w doskonaleniu umiejętności zarządzania własnym czasem pracy, na co wskazuje silna zależność między badaną kompetencją a sumiennością. Znaczącą zależność można również zaobserwować w przypadku ekstrawersji. Osoby otwarte na doświadczenia i neurotycy ocenili tę kompetencję najslabiej, zatem można powiedzieć, że mają największe trudności z zarządzaniem własnym czasem pracy.

#### 4.3.7. Umiejętność współpracy

Kolejna kompetencja, która została poddana analizie wśród respondentów, to umiejętność współpracy z innymi. Jest ona nieodzownym elementem każdej pracy, bo to grupa osób tworzy kapitał ludzki danego przedsiębiorstwa. Najlepiej tę kompetencję opanowały osoby z wysokim poziomem ugodowości oraz otwartości. Większość ekstrawertyków, bo aż 94%, również dobrze lub bardzo dobrze potrafi pracować z innymi. Współpraca w życiu zawodowym nie jest także problemem dla osób, u których dominuje sumiennosc. W przypadku neurotyków ocena tej kompetencji też jest całkiem wysoka. Otrzymane wyniki wskazują na to, że przeważająca część respondentów bez względu na osobowość wykształciła w sobie w dość dobrym stopniu umiejętność współpracy z innymi (zob. tabela 13).

Analiza umiejętności współpracy z innymi z uwzględnieniem współczynnika korelacji Spearmana i wyniki testu Kruskala-Wallisa (zob. tabela 14) wskazują, że istnieje silna zależność między tą kompetencją a aż czterema wymiarami osobowościowymi: ekstrawersją, ugodowością, sumiennością i otwartością. Z kolei ujemny współczynnik korelacji widoczny w przypadku neurotyczności pozwala

**Tabela 13.** Współpraca z innymi – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumienność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	1	1	1	1	–	–	–	5	–	–
Trochę potrafię	–		–		–		5		5	
Przeciętnie potrafię	3		9		4		25		6	
Dobrze potrafię	48	96	49	90	56	96	35	70	44	94
Bardzo dobrze potrafię	48		41		40		35		50	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 14.** Współpraca z innymi – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	<b>0,283</b>	<b>0,177</b>	<b>0,123</b>	–0,105	<b>0,299</b>
Istotność dwustronna	0,000	0,002	0,033	0,070	0,000
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	21,511	5,156	1,610	2,816	17,988
Istotność asymptomatyczna	<b>0,000</b>	<b>0,076</b>	<b>0,447</b>	0,245	<b>0,000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

przypuszczać, że neurotycy mają największe trudności ze współpracowaniem z innymi osobami.

#### 4.3.8. Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Następna umiejętność wykorzystywana w miejscu pracy, o którą zostali zapytani respondenci, dotyczyła rozwiązywania konfliktów. Każda praca niesie ze sobą możliwość sporów, więc łatwość wyjaśniania sytuacji konfliktowych jest potrzebna w efektywnym życiu zawodowym. W sytuacjach spornych najlepiej sobie radzą osoby otwarte na doświadczenia, bowiem w tej grupie respondentów zdecydowana większość potrafi w stopniu dobrym lub bardzo dobrym rozwiązywać konflikty. Tę kompetencję w dużym zakresie opanowała również znaczna część ekstrawertyków i osób, u których dominuje ugodowość. U ludzi sumiennych kompetencja ta rozwinęła się już w mniejszym stopniu. W sytuacjach konfliktowych najwięcej trudności w znalezieniu kompromisu mają respondenci neurotyczni (zob. tabela 15).



**Tabela 15.** Umiejętność rozwiązywania konfliktów – Wielka Piątka (%)

Odpowiedź	Cecha Wielkiej Piątki									
	ugodowość		sumienność		otwartość		neurotyczność		ekstrawersja	
W ogóle lub mało potrafię	1	7	1	8	–	–	–	20	–	2
Trochę potrafię	6		7		–		20		2	
Przeciętnie potrafię	31		33		24		35		29	
Dobrze potrafię	48	62	48	59	24	76	30	45	54	69
Bardzo dobrze potrafię	14		11		52		15		15	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 16.** Umiejętność rozwiązywania konfliktów – analiza statystyczna

Wyszczególnienie	Ugodowość	Sumienność	Otwartość	Neurotyczność	Ekstrawersja
Korelacja Spearmana					
Współczynnik korelacji	<b>0,142</b>	<b>0,120</b>	<b>0,255</b>	–0,126	<b>0,226</b>
Istotność dwustronna	0,014	0,037	0,000	0,028	0,000
Test Kruskala-Wallisa					
Chi-kwadrat	5,324	0,851	16,603	4,982	18,685
Istotność asymptomatyczna	<b>0,070</b>	<b>0,654</b>	<b>0,000</b>	0,083	<b>0,000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę współczynnik korelacji Spearmana i wyniki testu Kruskala-Wallisa w analizowaniu umiejętności rozwiązywania konfliktów, można stwierdzić, że tę kompetencję najwyżej oceniły osoby, u których dominuje ekstrawersja i otwartość na doświadczenia. Można więc powiedzieć, że ekstrawertycy i ludzie otwarci mają największy potencjał do rozwiązywania konfliktów. Znacząca zależność występuje również w przypadku ugodowości i sumienności. Natomiast ujemny współczynnik korelacji przy neurotyczności wskazuje, iż neurotycy uważają, że nie radzą sobie zbyt dobrze w sytuacjach konfliktowych (zob. tabela 16).

#### 4.4. Wnioski

Przeprowadzona analiza wyraźnie pokazała, jakie zależności i powiązania istnieją między pięcioma wymiarami osobowościowymi a umiejętnościami wykorzystywanymi w miejscu pracy (zob. tabela 17). Niektóre cechy bez wątpienia dominowały w zestawieniu z badaną kompetencją, inne zaś wskazywały na bardzo słabą współzależność, co pozwala na potwierdzenie lub obalenie

**Tabela 17.** Zależności między kompetencją a cechą Wielkiej Piątki

Kompetencja	Cecha Wielkiej Piątki				
	neurotyczność	ekstrawersja	otwartość	ugodowość	sumienność
Słuchanie innych	brak	brak	brak	+	+
Wpływanie na decyzje innych	–	+	+	brak	brak
Efektywne negocjowanie	–	+	+	brak	+
Segregowanie informacji	–	brak	+	brak	+
Działanie pod presją czasu	–	+	+	brak	+
Zarządzanie własnym czasem pracy	–	+	–	brak	+
Współpraca z innymi	–	+	+	+	+
Rozwiązywanie konfliktów	–	+	+	+	+

– silna zależność ujemna (najsłabiej opanowana kompetencja)

+ silna zależność dodatnia (najmocniej opanowana kompetencja)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

obranych wcześniej hipotez badawczych. Można zatem stwierdzić, że określone czynniki osobowościowe predysponują do wykonywania konkretnych działań pracowniczych.

W analizie materiału wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana i test Kruskala-Wallisa, aby wskazać siłę zależności między analizowaną kompetencją a pięcioma wymiarami osobowości. Warto jednak zaznaczyć, że aby móc określić, gdzie występują różnice między czynnikami osobowościowymi, należałoby przeprowadzić test U Manna-Whitneya, co może być przedmiotem osobnych badań.

Pierwsza hipoteza szczegółowa brzmiała: potrafią efektywnie pracować pod presją czasu. Przeprowadzone badania potwierdzają, że osoby, u których dominuje ekstrawertyzm, oceniły, że potrafią prowadzić efektywne negocjacje i dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych. Z kolei umiejętność działania pod presją czasu opanowana jest zdaniem respondentów w bardzo dobrym stopniu.

Kolejna hipoteza brzmiała: osoby, u których dominuje sumienność, najsukuteczniej wykonują swoje obowiązki poprzez odpowiednie zarządzanie czasem pracy. Analiza zebranych danych potwierdziła, że respondenci, u których przeważa ta cecha osobowości, ocenili, że w bardzo dobrym stopniu mają opanowaną umiejętność planowania działań w określonym czasie, ponadto nie stwarza im trudności segregowanie i porządkowanie informacji oraz dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych, dzięki czemu pracują efektywnie i wydajnie.

Trzecia hipoteza brzmiała: ludzie ugodowi uzyskują lepsze wyniki w pracy opartej na kontaktach interpersonalnych i działaniach zespołowych. Przeprowadzone badania pokazały, że osoby, u których dominuje ugodowość, najlepiej oceniły umiejętność słuchania oraz współpracy z innymi, ponadto potrafią znaleźć rozwiązanie w sytuacjach konfliktowych. W przypadku pozostałych badanych umiejętności nie występuje silna zależność, można więc potwierdzić hipotezę, że ludzie ugodowi najefektywniej pracują w zespole i lubią pracę opartą na kontaktach interpersonalnych.

Kolejna hipoteza brzmiała: osoby z rozwiniętą otwartością na doświadczenia dobrze sprawdzają się w roli negocjatora, ponadto potrafią wpłynąć na decyzje innych. Otrzymane wyniki badań potwierdzają, że ludzie otwarci na doświadczenia w bardzo dobrym stopniu opanowali umiejętność efektywnych negocjacji i mają wpływ na proces decyzyjny współpracowników. Ponadto respondenci stwierdzili, że potrafią pracować pod presją czasu i bez problemu znajdą rozwiązanie w sytuacjach konfliktowych.

Ostatnia hipoteza brzmiała: ludzie o wysokiej neurotyczności nie potrafią pracować pod presją czasu i nie radzą sobie w sytuacjach konfliktowych. Przeprowadzona analiza potwierdza, że neurotycy przestają efektywnie działać pod presją czasu i nie opanowali w wystarczającym stopniu umiejętności rozwiązywania konfliktów. Ponadto umiejętność wpływania na decyzje innych, efektywność w segregowaniu i porządkowaniu informacji nie należy do dobrze opanowanych kompetencji u osób neurotycznych.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań, opierając się na samoocenie respondentów, można stwierdzić, że cechy osobowościowe predysponują do wykonywania określonych działań pracowniczych. Przyjęte hipotezy zweryfikowano pozytywnie, a zamierzony cel artykułu został osiągnięty. Analiza materiału empirycznego wykazała, że istnieją silne zależności między pięcioma czynnikami osobowości a konkretnymi umiejętnościami. Badania potwierdziły, że poszczególne cechy charakteru ułatwiają lub też w pewnym stopniu utrudniają wykonywanie niektórych zadań.

Warto jednak zwrócić uwagę na pewne ograniczenia związane z analizą materiału empirycznego, ponieważ kompetencje były badane za pomocą kwestionariusza samooceny, zatem widoczny jest tu tylko jeden punkt widzenia w ocenie umiejętności, co w pewnym stopniu zawęża wnioski. Aby rozwinąć poruszaną problematykę i przedstawić kompleksowy obraz zależności między cechami osobowości a kompetencjami, należałoby w badaniach wykorzystać również ocenę przełożonego i współpracowników.

Na wnioski płynące z przeprowadzonych badań należałoby spojrzeć przez pryzmat ofert pracy, ponieważ warto potraktować cechy osobowości jako jedne z bardziej istotnych kryteriów w doborze kandydatów na określone stanowiska. W procesie rekrutacji często się zdarza, że ten aspekt psychologiczny zostaje całkowicie zlekceważony lub jego znaczenie jest umniejszane. Analiza materiału empirycznego potwierdziła, że osobowość człowieka odgrywa znaczącą rolę w jego działaniach pracowniczych, a więc określenie profilu osobowości pracownika na danym stanowisku ułatwi dopasowanie odpowiedniego kandydata.

Przykładowo pracodawca oferuje pracę na stanowisku, gdzie poszukiwana kompetencja to dobra organizacja pracy własnej i otwartość w kontaktach interpersonalnych. Kto zatem będzie pracował najbardziej efektywnie? Przeprowadzone badania wskazują, że na takim stanowisku najlepiej poradzą sobie osoby sumienne i ekstrawertycy, ponieważ w obu przypadkach istnieje silna zależność między tą cechą osobowości a wymaganą kompetencją. Dla porównania praca oparta na relacjach interpersonalnych nie jest mocną stroną ludzi neurotycznych, ponadto istnieje bardzo słaba współzależność w kontekście tego wymiaru osobowości i umiejętności zarządzania własnym czasem pracy. Można więc powiedzieć, że neurotycy na tym konkretnym stanowisku nie będą pracować tak efektywnie jak ekstrawertycy ze względu na naturalne predyspozycje do opanowania wymaganych kompetencji.

## Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dubois D., Rothwell W., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jeruszka U., 2016, *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Warszawa: Difin.
- Kozielecki J., 1996, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Łukaszewski W., 2006, Psychologiczne koncepcje człowieka, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. I, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Oleksyn T., 2010, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Oleś P., 2003, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Pervin L., 2002, *Psychologia osobowości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Robbins S., Judge T., 2012, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rostowski T., 2002, Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi, w: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Poltext.
- Strelau J., 2008, *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Strelau J., 2010, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. II, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Walkowiak R., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Toruń: Dom Organizatora.

Whiddett S., Hollyforde S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Zimbardo P., 1999, *Psychologia i życie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

## Personality traits as a source of employee competences

**Abstract.** Human resources have a significant influence on an organisation's effectiveness. When analysing an individual's effectiveness and professional success, it makes sense to focus on human personality. The purpose of this article is to determine whether certain personality traits make it easy or difficult to acquire specific skills. The author explains the concept of "competencies" and presents the structure of the five factor model of personality ("The Big Five"). The article also reports results of a questionnaire survey designed to determine whether there is a correlation between competencies and personality traits.

**Keywords:** competencies, personality traits, Big Five personality traits, employee effectiveness