

Dorota Godlewska-Werner

Uniwersytet Gdański

Test HR Style Zachowania – metoda diagnozy kompetencji

***Streszczenie.** Celem artykułu jest prezentacja metody – testu HR Style Zachowania. Jest to rzetelna metoda do pomiaru typów zachowania i kompetencji. Wynik w teście wskazuje na natężenie 4 stylów zachowania i 27 kompetencji miękkich. Metoda została opracowana przez W. Szulc oraz D. Godlewską-Werner i opiera się na założeniach koncepcji W.M. Marstona.*

1. Wprowadzenie

Test HR Style Zachowania oparty jest na teorii ludzkiego zachowania, stworzonej przez amerykańskiego psychologa Williama Moultona Marstona na początku lat 20. ubiegłego wieku. Test został opracowany przez Wandę Szulc i Dorotę Godlewską-Werner jako alternatywa dla drogich narzędzi wykorzystywanych w rekrutacji i selekcji personelu oraz projektach rozwojowych i coachingu przez organizacje. Opisuje cztery typy zachowań ludzi w organizacjach – Wojownik, Przyjaciel, Rzecznik i Analityk – oraz przedstawia kompetencje kluczowe na gruncie zawodowym. Celem artykułu jest prezentacja metody, jej wykorzystanie oraz walory psychometryczne.

Kompetencje to potencjał istniejący w człowieku, który wpływa na realizację zadań na danym stanowisku pracy¹. Na kompetencje składają się takie elementy jak: wykształcenie, wiedza, doświadczenie, umiejętności, uprawnienia do działania, postawy i zachowania, predyspozycje, uzdolnienia, wewnętrzna motywacja i cechy psychofizyczne, a nawet stan zdrowia². Kompetencje wpływają na odpo-

¹ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 12.

² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

wiedni poziom wykonania zadania, charakteryzują się zmiennością, co umożliwia ich rozwój, a także mierzalnością, co pozwala na ich uchwycenie poprzez pomiar³.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji i podziałów kompetencji, poczynając od klasycznego podziału R.E. Boyatzisa, po podział kompetencji na poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje, dokonany przez F. Delamare le Deista i J. Wintertona⁴. Boyatzis wyróżnił kompetencje podstawowe, progowe, wymagane na danym stanowisku oraz dotyczące działania i wiążące się z wynikami pracy i domeny stanowiska⁵. Wśród kompetencji uniwersalnych pracowników wymienia się efektywność, samodzielność, odpowiedzialność, uczciwość i zdolność współpracy⁶. Natomiast efektywność pracy określonych pracowników zależy od specyficznych kompetencji pracowniczych.

2. Wielowymiarowy pracownik

Określone kompetencje pracownicze definiują różne style zachowania w obszarze organizacji. Model, który stanowił punkt wyjścia dla testu HR Style Zachowania to koncepcja Williama Moultona Marstona. Pomimo tego, że opisana ona została w latach dwudziestych XX w., jest nadal aktualna. Marston wyróżnił cztery typy zachowania człowieka na podstawie behawioralnych oznak stanów emocjonalnych związanych z percepcją siebie w odniesieniu do środowiska⁷. Akronim typologii powszechnie rozpoznawany i używany, który powstał z nazw tych typów, to DISC. Typy zachowań są opisane na dwóch wymiarach: postrzeganie otoczenia i percepcja swojej siły (tab. 1).

Tabela 1. Typy zachowania w organizacji opisane na dwóch wymiarach

Percepcja środowiska jako nieprzychylna	Poczucie większej siły w porównaniu z otoczeniem		Percepcja środowiska jako przychylna
	Typ dominujący	Typ wywierający wpływ	
	Typ sumienny	Typ stabilny	
	Poczucie mniejszej siły w porównaniu z otoczeniem		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Ritchey, *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 29 oraz J. Straw, *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 20.

³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-22.

⁴ T. Oleksyn, dz. cyt., s. 23.

⁵ R.E. Boyatzis, dz. cyt., s. 23-25.

⁶ T. Oleksyn, dz. cyt., s. 30.

⁷ W.M. Marston, *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999, s. 103.

Koncepcja Marstona zakłada, że człowiek nie może być charakteryzowany tylko przez jeden typ zachowania, ponieważ zachowujemy się w różny sposób w zależności od sytuacji⁸. Dlatego można mówić o pracowniku wielowymiarowym, który posiada kompetencje wchodzące w skład poszczególnych stylów, ale z różnym nasileniem. Na każdy typ zachowania składają się różne kategorie kompetencji (tab. 2).

Tabela 2. Typy zachowań w organizacji z uwzględnionymi kompetencjami

Nazwa typu	Nazwa wg Marstona	Nazwa wg Straw	Kompetencje kluczowe dla danego typu
Dominujący	<i>Dominance</i>	<i>Dominance</i>	Przywództwo Orientacja na cel Dążenie do rozwoju Energia i zaangażowanie Samodzielność Zarządzanie zmianami
Wywierający wpływ	<i>Inducement</i>	<i>Influence</i>	Budowanie relacji Asertywność Umiejętność współpracy Energia i zaangażowanie
Stabilny	<i>Submission</i>	<i>Supportiveness</i>	Pomaganie innym Opanowanie Budowanie relacji Asertywność Budowanie zaufania Umiejętność współpracy
Sumienny	<i>Compliance</i>	<i>Conscientiousness</i>	Dokładność Przestrzeganie procedur Zarządzanie czasem Odpowiedzialność Orientacja na cel

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Marston, *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999, s. 107-111 oraz Straw J., dz. cyt., s. 21.

Poznanie swojego stylu zachowania wpływa pozytywnie na budowanie relacji z otoczeniem oraz efektywność w pracy⁹. Dzięki temu potrafimy określić swoje mocne strony i obszary wymagające poprawy, potrzeby, a także obawy i lęki. Świadomość słabszych stron pozwala rozwijać takie umiejętności, które zwiększają elastyczność w repertuarze zachowań.

⁸ J. Straw, *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 151.

⁹ T. Ritchey, *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. xi.

3. HR Style Zachowania

Test HR Style Zachowania powstał z potrzeby stworzenia alternatywy dla drogich, dostępnych na rynku metod (np. Extended DISC, Thomas International), w wyniku fascynacji typologią zachowań w organizacjach autorek – W. Szulc i D. Godlewskiej-Werner. Punktem wyjścia była koncepcja W. M. Marstona. Na jej podstawie stworzono opis czterech stylów zachowania wraz z kluczowymi kompetencjami. Do każdej kompetencji zaproponowano kilka pytań, które w dalszej fazie pracy nad metodą zostały ocenione przez sędziów kompetentnych, na ile charakteryzują one daną kompetencję. Dla każdego stwierdzenia obliczono statystyki opisowe, takie jak średnia i odchylenie standardowe. Wybrano itemy o najwyższej średniej i o najniższej wartości odchylenia standardowego.

Test składa się z 96 stwierdzeń opisujących różne zachowania. Zadaniem badanego jest zaznaczenie na czterostopniowej skali, w jakim stopniu dane stwierdzenie odnosi się do niego (gdzie 1 oznacza – zdecydowanie do mnie nie pasuje, 2 – raczej do mnie nie pasuje, 3 – raczej do mnie pasuje, 4 – zdecydowanie do mnie pasuje).

HR Style Zachowania nie jest testem osobowości, a opisem zachowań, które wybieramy w zależności od sytuacji. W wyniku wypełnienia testu uzyskuje się informacje o dominującym stylu zachowania badanego oraz konstelacji pozostałych typów, a także poziomie poszczególnych kompetencji. Czterem typom zachowań opisanym przez Marstona nadano nazwy: Wojownik, Rzecznik, Przyjaciół i Analityk (tab. 3).

Kompetencje, których dotyczy metoda to: dokładność, przestrzeganie przepisów/procedur, zarządzanie czasem, odpowiedzialność, orientacja na cel, samodzielność, kreatywność, inicjatywa, przedsiębiorczość, analityczne myślenie, podejmowanie decyzji – analiza, podejmowanie decyzji – szybkość, rozwiązywanie problemów, zarządzanie konfliktem, zarządzanie zmianami, przywództwo, konformizm, energia i zaangażowanie, dążenie do rozwoju, budowanie relacji, budowanie zaufania, umiejętność współpracy, asertywność – odmawianie, asertywność – wyrażanie emocji, pomaganie innym, opanowanie/empatia, opanowanie emocji, dbanie o równowagę praca–życie.

Występują one we wszystkich czterech typach zachowań, jednak z różnym natężeniem. Na przykład, o ile dla Wojownika jest bardzo istotna samodzielność, o tyle dla Przyjaciół nie ma już tak dużego znaczenia. Podobnie jest w przypadku budowania relacji – dla Rzecznika jest ono niezwykle ważne, natomiast dla Analityka jest zdecydowanie mniej istotne.

Tabela 3. HR Style Zachowania – opis poszczególnych typów

Styl zachowania	Opis stylu zachowania	Przykładowe pytanie
Wojownik – styl dominujący	Nastawiony na realizację zadań. Szybko podejmuje decyzje i rozwiązuje problemy. Chętnie wprowadza zmiany, lubi wyzwania. Lubi przewodzić innymi. Lubi mieć autorytet. Kwestionuje uznane prawa. Dąży do doskonałości	Jestem nastawiony na osiągnięcie wyników
Rzecznik – styl wywierający wpływ	Chętnie wprowadza zmiany i inspiruje innych. Ma wiele pomysłów. Działa energicznie, pod wpływem impulsu. Towarzyski. Dbą o przyjazną atmosferę. Nie lubi się koncentrować na szczegółach. Dostrzega możliwości i pozytyw	Tworzę środowisko, które jest motywujące dla innych
Przyjaciel – styl stabilny	Wspiera innych. Lojalny. Działa bez pośpiechu w sytuacji zmian, zgodnie z przyjętymi zasadami. Potrafi poświęcić swoje potrzeby na rzecz innych	Wolę współpracować niż rywalizować
Analitik – styl sumienny	Sumienny, dokładny i powściągliwy. Koncentruje się na szczegółach. Podejmuje decyzje po wnikliwym przeanalizowaniu problemu zgodnie z instrukcjami i procedurami. Dbą o wysokie standardy pracy	Efektywniej pracuję, jeśli mam jasno określone wytyczne

Źródło: Opracowanie własne.

4. Walory psychometryczne testu HR Style Zachowania

Testem HR Style Zachowania przebadano 125 osób w wieku od 20 do 51. Przeprowadzone analizy statystyczne pokazują, że test HR Style Zachowania jest metodą rzetelną, Alfa-Cronbacha dla każdej kategorii kompetencji wynosi od 0,61 do 0,85 (tab. 4).

Alfa-Cronbacha dla stylu dominującego wynosi 0,74, dla stylu wywierającego wpływ – 0,66, dla stylu stabilnego – 0,67, natomiast dla stylu sumiennego – 0,75 (wszystkie style liczą po 24 stwierdzenia).

Rzetelność połówkowa dla poszczególnych kompetencji oraz stylów jest zadowalająca. Natomiast wskaźnik mocy dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji wchodzących w skład kolejnych kategorii kompetencji i stylów zachowania jest dodatni na dobrym poziomie.

Analiza korelacji pokazuje, że istnieje zależność między stylami zachowania a poszczególnymi kompetencjami, zgodnie z założeniami koncepcji Marstona.

Styl Wojownika koreluje dodatnio z szybkością w podejmowaniu decyzji, inicjatywą i przedsiębiorczością, rozwiązywaniem problemów, zarządzaniem konfliktem, orientacją na cel, przywództwem, energią i zaangażowaniem, zarządzaniem czasem, dążeniem do rozwoju, kreatywnością i konformizmem (tab. 5).

Natomiast istnieje ujemna zależność między stylem dominującym a pomaganiem innym. Oznacza to, że Wojownik jest zdecydowany i zdeterminowany, wykazuje się inicjatywą, potrafi skutecznie rozwiązywać problemy i konflikty. Jednak bywa krytyczny wobec innych i ma wobec nich wygórowane wymagania.

Tabela 4. Rzetelność poszczególnych kategorii kompetencji wchodzących w skład testu HR Style Zachowania

Kompetencja	Liczba stwierdzeń	Alfa-Cronbacha
Dokładność	6	0,65
Budowanie relacji	12	0,69
Analityczne myślenie	4	0,61
Samodzielność	2	0,62
Orientacja na cel	6	0,73
Zarządzanie czasem	6	0,72
Podejmowanie decyzji – analiza	2	0,73
Podejmowanie decyzji – szybkość	2	0,63
Zarządzanie zmianami	6	0,64
Inicjatywa, przedsiębiorczość	4	0,63
Zarządzanie konfliktem	2	0,68
Przywództwo	6	0,61
Rozwiązywanie problemów	4	0,64
Konformizm	2	0,68
Opanowanie – empatia	2	0,69
Opanowanie emocji	2	0,68
Asertywność – odmawianie	2	0,85
Asertywność – wyrażanie emocji	2	0,65
Umiejętność współpracy	4	0,69
Odpowiedzialność	2	0,64
Energia, zaangażowanie	2	0,68
Równowaga praca-życie	2	0,66
Kreatywność	2	0,66
Przestrzeganie procedur	2	0,67
Dążenie do rozwoju	2	0,61
Pomaganie innym	4	0,61
Budowanie zaufania	2	0,61

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Zależność pomiędzy stylami zachowania a kompetencjami

Kompetencja	Wojownik	Rzecznik	Przyjaciel	Analitik
Dokładność	0,17	-0,01	0,33*	0,75*
Budowanie relacji	-0,14	0,48*	0,57*	0,23
Analityczne myślenie	0,15	0,23	-0,18	0,08
Samodzielność	-0,20	0,04	0,38*	0,52*
Orientacja na cel	0,56*	0,01	0,04	0,66*
Zarządzanie czasem	0,38*	0,02	0,07	0,45*
Podejmowanie decyzji – analiza	0,00	-0,06	0,15	0,55*
Podejmowanie decyzji – szybkość	0,69*	0,13	-0,18	0,23
Zarządzanie zmianami	-0,18	-0,01	0,28*	0,38*
Inicjatywa, przedsiębiorczość	0,66*	0,19	-0,46*	-0,04
Zarządzanie konfliktem	0,65*	0,25*	-0,26*	0,02
Przywództwo	0,48*	0,44*	-0,14	0,07
Rozwiązywanie problemów	0,66*	0,48*	-0,19	0,17
Konformizm	0,30*	-0,03	0,11	-0,33*
Opanowanie – empatia	0,22	0,21	0,37*	0,27*
Opanowanie emocji	0,05	0,09	-0,24	-0,27*
Asertywność – odmawianie	0,14	-0,07	0,32*	-0,06
Asertywność – wyrażanie emocji	-0,02	0,58*	0,48*	0,15
Umiejętność współpracy	-0,20	0,34*	0,34*	0,04
Odpowiedzialność	0,17	0,25*	0,36*	0,46*
Energia, zaangażowanie	0,46*	0,46*	-0,09	0,21
Równowaga praca-życie	-0,12	0,30*	0,11	-0,20
Kreatywność	0,32*	0,41*	-0,10	-0,13
Przestrzeganie procedur	-0,17	-0,28*	0,22	0,45*
Dążenie do rozwoju	0,33*	0,09	-0,18	0,01
Pomaganie innym	-0,35*	0,38*	0,73*	0,14
Budowanie zaufania	-0,06	0,23	0,52*	0,27*

* Istotność na poziomie $p < 0,05$.

Źródło: Opracowanie własne.

Styl Rzecznika koreluje dodatnio z asertywnością rozumianą jako wyrażanie emocji, budowaniem relacji, rozwiązywaniem problemów, energią i zaangażowaniem, przywództwem, kreatywnością, pomaganiem innym, umiejętnością współpracy, umiejętnością zachowania równowagi praca-życie, odpowiedzialnością

i zarządzaniem konfliktem. Ujemna korelacja występuje między stylem wywierającym wpływ a przestrzeganiem procedur. Na podstawie badań Rzecznik jawi się jako osoba dbająca o dobre relacje z innymi i sprzyjającą atmosferę, a także mobilizująca innych do działania. Jednak może mieć trudności z zaakceptowaniem obowiązujących procedur, przez co może nie wywiązywać się ze wszystkich zobowiązań.

Styl Przyjaciela koreluje dodatnio z pomaganiem innym, budowaniem relacji, budowaniem zaufania, asertywności rozumianej jako wyrażanie emocji, samodzielnością, empatią, odpowiedzialnością, umiejętnością współpracy, dokładnością, asertywnością rozumianą jako odmawianie i zarządzaniem zmianami. Styl stabilny koreluje ujemnie z inicjatywą i przedsiębiorczością oraz zarządzaniem konfliktem. Oznacza to, że Przyjaciel to osoba wrażliwa na potrzeby innych, jednak jest ostrożny w swoich działaniach i unika sytuacji konfliktowych.

Styl Analityka koreluje dodatnio z dokładnością, orientacją na cel, podejmowaniem decyzji – analizą, samodzielnością, odpowiedzialnością, przestrzeganiem procedur, zarządzaniem czasem, zarządzaniem zmianami oraz budowaniem zaufania. Istnieje ujemna korelacja między stylem sumiennym a konformizmem i opanowaniem emocji. Wyniki te pokazują, że Analityk charakteryzuje się solidnością, wnikliwością i systematycznością. Natomiast woli pracować samodzielnie według swoich zasad, odrzucając sugestie innych.

5. Podsumowanie

Prezentowany test HR Style Zachowania jest rzetelną metodą, która służy do diagnozy kompetencji oraz stylu zachowania w organizacji. Rzetelność stwierdzeń wchodzących w skład 4 typów zachowania plasuje się na poziomie od 0,66 do 0,75, natomiast rzetelność poszczególnych kategorii kompetencji wynosi od 0,61 do 0,85. Dzięki badaniu testem HR Style Zachowania określa się dominujący styl zachowania oraz poziom pozostałych typów, a także poszczególne kompetencje miękkie. Metoda może być wykorzystywana w procesie rekrutacji i selekcji, oceny pracowniczej czy w ramach określania planu rozwoju osobistego. Na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, że pod względem statystycznym wyniki uzyskane w teście odnoszą się do koncepcji Marstona. Poszczególne style zachowania – Wojownik, Rzecznik, Przyjaciel i Analityk – korelują istotnie z kompetencjami, które opisują w literaturze wymienione typy. Wojownik jest typem dążącym do osiągnięć, niepoddającym się przeciwnościom. Rzecznik to styl, który pociąga za sobą innych. Przyjaciel skupia ludzi wokół siebie i z nimi współdziała. Natomiast Analityk ze spokojem wykonuje kolejne działania w sposób jak najbardziej akuratywny.

Literatura

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Marston, W.M., *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Ritchey T., *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002.
- Straw J., *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002.