

Psychologiczne problemy, kryteria i procedury w podejmowaniu decyzji kadrowych

Czesław S. Nosal *

Politechnika Wrocławska, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Psychologii Zarządzania

PSYCHOLOGICAL PROBLEMS, CRITERIA AND PROCEDURES OF DECISION MAKING IN PERSONNEL MANAGEMENT

The article presents five basic problems concerning psychological and organizational factors important in personnel selection and management: the composition of the expert group and its place in organizational structure, the role of cooperation among psychologists, lawyers and organization designers, the structure of contracts defined as an individual task for managers, the psychological (theoretical) and empirical basis for selection criteria, the structure of procedure for decision-making as the mental model for diagnostic thinking. After presentation of the mentioned problems, several solutions are proposed in the context of theories of personality, psychometrics, and the rules of decision-making.

WPROWADZENIE

Podejmowanie decyzji kadrowych dotyczących zatrudniania ludzi na różnych stanowiskach pracy jest jednym z klasycznych problemów psychologii. Pierwsze udane zastosowania wiedzy psychologicznej dotyczyły tego właśnie obszaru. Zastosowania te były, co warto podkreślić, znacznie wcześniejsze niż upowszechnienie się testów i kwestionariuszy do pomiaru różnych zdolności, zainteresowań i cech osobowości. Nacisk potrzeb rozwijającego się przemysłu, szkolnictwa i administracji spowodował zainteresowanie się psychologów nowymi zagadnieniami praktycznymi, konieczność poszukiwania coraz trafniejszych rozwiązań teoretycznych i metod diagnozy. Nie zawsze w pełni zdajemy sobie sprawę z tego, że te pierwsze zastosowania psychologii miały początkowo skrajnie indukcyjny i ateoretyczny charakter. Być może właśnie pilne i masowe potrzeby praktyki społecznej spowodowały silniejszą kon-

centrację na realiach życia. Dobrego przykładu dostarcza w tym względzie znana historia pomiaru inteligencji — diagnoza różnych zdolności szczegółowych i ogólnych z reguły znacznie wyprzedzała teorię. Innego przykładu dostarczają próby określania psychologicznych wymagań dotyczących różnych stanowisk pracy i zawodów. Dominowała naturalistyczna obserwacja lub analiza czynności roboczych, na podstawie której określano wymagania diagnostyczne, próby sprawnościowe, cechy osób itp.

We współczesnej psychologii doboru zawodowego spotykamy się z dość skomplikowaną sytuacją. Nadal istnieje nacisk problemów praktycznych, które są rozwiązywane w różny sposób. Nie brak — niestety — rozwiązań pozornych i mało rzetelnych lub działań graniczących z szarlatanerią. Menedżerom odpowiedzialnym za politykę kadrową warto uświadomić reguły metodologicznie poprawnego postępowania, aby mogli poznać aktualny stan wiedzy. Taki jest główny zamysł tego artykułu. Jednakże menedżerowie prowadzący politykę personalną przedsiębiorstwa

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować pod adresem: Czesław S. Nosal, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław

nie są wyłącznymi adresatami artykułu. Tekst ten jest skierowany również do psychologów, prawników i osób projektujących struktury organizacyjne. Nowoczesne rozwiązania w zakresie doboru kadr wymagają bowiem ścisłej współpracy specjalistów z kilku dziedzin. Rezultaty tej współpracy będą owocne tylko wtedy, gdy powstanie wspólna płaszczyzna porozumiewania się w postaci określenia podstawowych *problemów i procedur postępowania*. Z drugiej jednak strony reprezentanci różnych dziedzin wiedzy naukowej i znawcy postępowania (procedur) muszą pamiętać, że dobór i ocenianie ludzi jest jedną z pierwotnych i naturalnych zdolności „wdrukowanych” w mózg człowieka. Nie jesteśmy tą zdolnością obdarzeni w jednakowym stopniu. Z tego względu w życiu codziennym i w pracy zawodowej musimy korzystać z różnych dodatkowych „metod” i aranżacji, aby uzyskać w miarę trafną wiedzę o człowieku, którego spotykamy na swojej ścieżce życia. Jedną z istotnych przyczyn takiego, dość naturalnego, postępowania w ocenianiu ludzi jest przeświadczenie, że obserwowane zachowanie (werbalne i niewerbalne) stanowi swoistą mieszaninę prawdy, nieintencjonalnego zafałszowania i świadomie nakładanych masek, skrywających prawdziwe „ja”. Uzyskanie „prawdy” o człowieku nie jest więc łatwym przedsięwzięciem nawet wtedy, gdy nikt jej nie ukrywa. Prawdopodobnie dzieje się tak również dlatego, że spontaniczne nakładanie masek, opisane w teorii C.G. Junga (por. Jacobi, 1993; Jung, 1992), jest jednym z pierwotnych, psychobiologicznych odruchów obrony „ja” przed światem zewnętrznym.

GLÓWNE PROBLEMY I PYTANIA DOTYCZĄCE DECYZJI KADROWYCH

Zasadniczym celem tego artykułu jest określenie podstawowych problemów dotyczących podejmowania decyzji kadrowych i próba odpowiedzi na kilka związanych z nimi pytań na temat teorii i praktycznych zasad postępowania. Rozszerzam w nim analizę przedstawioną szkicowo w referacie (por. Nosal, 1995).

Kto podejmuje decyzje dotyczące doboru kadr? Na podstawie jakich kryteriów decyzje te są podejmowane? Z czego wynikają kryteria doboru, jakie jest ich uzasadnienie w teoriach psychologicznych? Jaki jest poziom trafności aktualnych

diagnoz i przewidywań—prognoz skuteczności zawodowej? W ramach jakiej procedury i reguł diagnostyczno-decyzyjnych rozwiązywane są problemy dotyczące zatrudniania nowych pracowników na kluczowych stanowiskach? Czy przedsiębiorstwo opiera się na jasno określonej, perspektywicznej polityce kadrowej?

Każde z wymienionych pytań rodzi kilka problemów i możliwych rozwiązań. Dla pytania pierwszego najistotniejszy jest *problem organizacyjny* dotyczący tego, z jakich specjalistów składa się zespół decydujący o doborze kadr i czy działa on w ramach danego przedsiębiorstwa (firmy) czy też poza nią (np. w agencjach doradztwa personalnego). Istnieje wiele możliwych rozwiązań problemu organizacyjnego, prowadzących do różnych konsekwencji. Na przykład skorzystanie z usług agencji, a więc zatrudnienie „gotowego” kandydata, nie eliminuje wielu aspektów ryzyka kadrowego. Jeśli bowiem wielu „agentów” twierdzi, że w swoich decyzjach posługuje się „diagnostycznym nosem”, to podobną tezę głosić może każdy, odpowiednio przygotowany specjalista do spraw personalnych, zatrudniony w przedsiębiorstwie.

Z drugim i trzecim pytaniem dotyczącym treści kryteriów wiąże się *problem teoretycznych podstaw*, na których opiera się proces doboru kadr. Oczekujemy, że proces ten ma swoje uzasadnienie w teoriach kariery zawodowej i wiedzy psychologicznej nt. skutecznego zachowania się ludzi w organizacjach (por. Bańka, 1995). Innymi słowy oczekujemy, że specjaliści do spraw kadrowych potrafią przedstawić rzetelne wyniki empiryczne i analizy statystyczne (np. analizy wielozmiennowe) świadczące o trafności przyjętych kryteriów diagnozy i doboru kadr. Bez takich rzetelnych i trafnych wyników, postępowanie doradców uznaje się za całkowicie arbitralne i nieetyczne, oświadczamy bowiem o przysłowiowe wróżenie z fusów.

Z pytaniem o teoretyczne podstawy ściśle wiąże się też kwestia trafności i rzetelności diagnoz oraz prognoz. Ściśle biorąc, diagnoza jest już nieaktualna w momencie jej postawienia. Z reguły traktujemy diagnozę jako umysłową bazę — swoistą trampolinę dla prognozy. W tym kontekście natychmiast wylania się *problem horyzontu czasu* ograniczającego trafność prognozy. Prognoza jest trafna i rzetelna (jednocześnie) tylko w ściśle określonym przedziale czasu. Nie ma wiecznie

trafnych diagnoz i prognoz. Zarówno bowiem systematyczne i losowe błędy pomiarowe (np. błąd standardowy testu), dynamika rozwoju osobowości jak i trudne do określenia wpływy zewnętrzne, ograniczają trafność prognozy. Z wywodu tego wynika, że rzetelne i etycznie odpowiedzialne wnioskowanie w ramach schematu diagnoza — prognoza musi zawierać informacje o błędach i czasowym ograniczeniu prognozy. Na marginesie tych rozważań dodać trzeba jedno ważne uzupełnienie dotyczące formalnych (statystycznych) modeli wyznaczających podstawę przewidywania. W dotychczasowej praktyce diagnostycznej dominują modele liniowe. W ramach takiego modelu bezkrytyczny diagnosta rzadko rozważa ograniczenie trafności prognozy. Model liniowy sprzyja myśleniu atemporalnemu — czas, rozwój i możliwość kompensacji są poza modelem. Przyszły rozwój nieliniowych modeli stosowanych w diagnozie/prognozie psychologicznej (np. modeli opartych na teorii tzw chaosu deterministycznego) w zasadniczy sposób wpłynąć może na sensowność i dopuszczalność prognoz ze względu na ich ograniczenie w czasie. Niektórzy badacze sądzą nawet, że wykorzystanie modeli opartych na teorii chaosu spowoduje zasadniczą rewolucję w psychologii (por. Barton, 1994; De Angelis, 1993). To, co wiemy o istotnym ograniczeniu prognoz meteorologicznych (por. Stewart, 1994), może się okazać słuszne również w odniesieniu do prognoz psychologicznych i medycznych.

Piąte spośród poprzednio postawionych pytań dotyczy *podejmowania decyzji* w wąskim sensie. Dotyczy więc ono bezpośrednio czynności poznawczych zachodzących w umyśle diagnosty, specjalisty do spraw kadrowych lub psychologa. Jest to pytanie o procedurę i reguły decyzyjne, na podstawie których zintegrowane zostają informacje diagnostyczne, uzyskiwane w toku diagnozy kandydatów dostępnych na rynku pracy. Nawet diagnozy oparte na bardzo szczegółowych i rzetelnych informacjach nie gwarantują trafnych decyzji kadrowych. Wartość rzetelnych informacji może zostać zmarnotrawiona, gdy zastosuje się nieodpowiednie, czasem nawet bardzo naiwne, reguły decyzyjne. Wielu doradców kadrowych nie zdaje sobie w pełni sprawy z istnienia i znaczenia reguł diagnostyczno-decyzyjnych, jako nadrzędnych zasad integrowania danych szczegółowych. Dominują diagnozy i doradztwo na dość naiwnym poziomie, nie wsparte statystyczną analizą wielo-

zmiennową. Nie dostrzega się, że nawet bardzo precyzyjne oceny nie implikują diagnozy i decyzji, z natury swojej bowiem są to sądy globalne (konfiguracyjne). Niewątpliwie tworzymy je na podstawie szczegółowych pomiarów i ocen (choć nie tylko), lecz diagnozy nie są tożsame z tymi informacjami. Każda diagnoza jest bowiem informacją uporządkowaną przez wybrany model obliczeniowy (integrujący) w kontekście przyjętej teorii i metod diagnostycznych.

Podejmując problem reguł diagnostyczno-decyzyjnych jako podstawy integrowania informacji, odnieść się też trzeba do diagnoz opartych na *intuicji*. Jest niewątpliwym faktem, że diagnozy tego typu istnieją zarówno w sferze spostrzegania ludzi jak też w diagnostyce medycznej (klinicznej). Problem intuicji przedstawiam szerzej w innej pracy (por. Nosal, 1992). Korzystanie z intuicji musi być poddane takiej samej, a może nawet ostrzejszej weryfikacji, niż każdy inny rodzaj diagnozy. Na przykład lekarz nie może poprzestać na intuicyjnym rozpoznaniu choroby. Intuicja stanowi tylko punkt wyjścia do dalszych — analitycznych faz postępowania medycznego (por. Nosal, 1981). W diagnozie psychologicznej mamy do czynienia z analogiczną sytuacją. Nie można z niefrasobliwą nonszalancją twierdzić, że intuicja zwalnia diagnostę z wymogu solidnej weryfikacji swoich sądów diagnostycznych. Co więcej, korzystanie z intuicji powinno iść w parze z wyższymi wymaganiami etycznymi i większą czujnością poznawczą, ponieważ pośpieszenie tworzone sądy intuicyjne mogą być częstym źródłem błędów. Ponadto diagnoza intuicyjna w wielu sytuacjach wymaga odpowiedniego zakomunikowania innym osobom.

Z każdego z przedstawionych problemów i pytań wynika wiele różnych kierunków poszukiwania rozwiązań. Konieczne jest jednak zredukowanie tej różnorodności i całościowe spojrzenie na podejmowanie decyzji kadrowych. Rozwiązania fragmentaryczne obciążone są zbyt wysoką ceną błędów w decyzjach kadrowych i szerzej rozumianym ryzykiem. Po usunięciu osoby, która się nie sprawdziła, nie jesteśmy w stanie ocenić wielu szans bezpowrotnie utraconych przez organizację (przedsiębiorstwo). Zazwyczaj koncentrujemy się tylko na widocznych i wymiernych stratach lub opóźnieniach spowodowanych przez niewydarzonego pracownika. To, jak oceniamy porażki i niepowodzenia w kategoriach przyczyn

kadrowych (personalnych) jest dość często źródłem następnych błędów. Powstaje swoiste błędne koło, które przerwać może tylko przemyślana polityka kadrowa i wynikająca z niej strategia personalna.

PROBLEMY ORGANIZACYJNE W PROCESIE DOBORU KADR — KONIECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY KILKU DZIEDZIN

Podjęcie decyzji kadrowych korzystnie będzie przedstawić jako zbiór problemów rozwiązywanych przez specjalistów z kilku dziedzin. Z reguły są to problemy wymagające współpracy analityków struktur organizacyjnych z psychologami i prawnikami. W idealnym wariancie, rozwiązywaniem problemu doboru kadr powinien się zajmować zespół reprezentujący przynajmniej te trzy dziedziny wiedzy.

Każda z tych osób ma inną rolę do spełnienia w procesie uzyskiwania informacji, podejmowania decyzji i określania formalnych zasad działania. Analityk struktur organizacyjnych określa zbiór *zadań menedżerskich*, *zakresów kompetencji* i *odpowiedzialności* związanych z określonym stanowiskiem pracy. Innymi słowy, analityk struktur organizacyjnych odpowiada na pytanie czy dane stanowisko jest konieczne i jak zdefiniowana jest jego *moc organizacyjna* czyli stopień swobody działania, zakres kompetencji i odpowiedzialności w ramach istniejącej struktury organizacyjnej i w relacji do „poziomych” oraz „pionowych” zakresów kompetencji i odpowiedzialności u innych osób. Zbyt długo trwająca epoka zatrudniania za wszelką cenę nie odeszła bezpowrotnie. Jeszcze dzisiaj w wielu organizacjach spotykamy się z naruszaniem zasady kompetencji i sztucznym fabrykowaniem stanowisk pracy. Ignoruje się wykształcenie i nabyte doświadczenie zawodowe. Solidne analizy zakresów kompetencji i odpowiedzialności nie są jeszcze zbyt często stosowanym przedsięwzięciem.

Sformułowanie zakresu i rodzaju wymagań rodzi szereg problemów wynikających z *modelu struktury organizacyjnej*, na którym — formalnie biorąc — opiera się przedsiębiorstwo. Formalna struktura z reguły nie oddaje adekwatnie tych wymagań, które dotyczą danego stanowiska menedżerskiego. Analityk struktur nie może więc opierać się tylko na formalnych zadaniach, wy-

maganiach i zakresach ról, lecz powinien również określić *strefę potencjalnych konfliktów*, *obszarów ryzyka*, *niepewności* i *niejasności* oczekujących menedżera na danym stanowisku pracy. Jeden z częstszych błędów popełnianych przez analityków lub osoby zgłaszające ofertę pracy dla menedżerów, polega na zbyt wąskim zdefiniowaniu wymagań. Stanowisko definiuje się wtedy wyłącznie pod kątem wymagań wynikających z formalnego „szkieletu” struktury przedsiębiorstwa. W rzeczywistości na menedżera oczekują zadania zupełnie innej natury. Do zadań podstawowych dochodzą zadania wynikające z organizacji przedsiębiorstwa traktowanej *funkcjonalnie*, a nie tylko sugerowanej przez schemat sztucznego, sztabowo-liniowego rozbicia kompetencji. W warunkach współczesnej — funkcjonalnie charakteryzowanej organizacji nie jest więc bez znaczenia to, jakie zadania obejmuje *kontrakt menedżerski* i w języku jakich zakresów kompetencji oraz odpowiedzialności jest on sformułowany. Oczywiście jest, że na coraz wyższych poziomach zarządzania wymagania stawiane menedżerom przesuwają się w stronę zdolności myślenia ogólnego, trafności kompletowania sztabu współpracowników, umiejętności oceny ryzyka i kompetencji decyzyjno-strategicznych. Zwięźle mówiąc, od menedżerów najwyższego szczebla oczekujemy walorów umysłowości charakterystycznych jednocześnie dla „analityka systemów”, całościowo myślącego „stratega” i „psychologa” trafnie dobierającego współpracowników. Taki jest ideał, z którym dość często rozmija się rzeczywistość.

Powstaje jednak bardzo interesujące pytanie, czy wymienione cechy ideału są w ogóle możliwe do pogodzenia w ramach tej samej struktury umysłu i osobowości. Pytanie to dotyczy istoty przywództwa w jego ścisłym, psychologicznym sensie. W innej pracy przedstawiłem argumentację tezy, że istotę tę objaśnia zdolność menedżera do spostrzegania świata przez pryzmat kategorii „gry” (por. Nosal, 1993). W nawiązaniu do tego przedstawiono również opis kierowania, jako gry intelektualnej (por. Nosal, Piskorz, 1995). Świątnicki (1993, 1994) wykazał, że swoiście rozumiana zdolność do gry jest pewnym funkcjonalnym aspektem osobowości, uwarunkowanym przez określoną konfigurację jej podstawowych wymiarów. Warto również podkreślić, że swoista dyspozycja do gry interpretowana jako nadrzędny syndrom, pozostaje w dość ścisłym

związku z tymi nowszymi poszukiwaniami teoretycznymi, w ramach których interpretuje się strukturę osobowości jako funkcjonalny „organ” determinujący spójne i skuteczne działanie (por. nowe ujęcia struktury osobowości i psychologicznych determinant skuteczności [w:] Ross, Nisbett 1991; Obuchowski, 1985).

Empiryczne badania dotyczące polskich menedżerów w dużym stopniu potwierdzają ten kierunek wyjaśniania istoty skutecznego przywództwa. Z badań przeprowadzonych przez Witkowskiego (1995, s.195) wynika, że skutecznego menedżera wyróżnia następujący syndrom: znaczny potencjał intelektualny, dominacja, męskość, zdolność realizowania celów własnych i celów organizacji bez przesadnego liczenia się z opinią otoczenia oraz umiejętność skutecznego manipulowania opinią otoczenia. Te powiązane ze sobą cechy wyraźnie określają „syndrom gracza” o wysokim stopniu zdecydowania i elastyczności — umiejętnie kreującego reguły gry i strategię, aby skutecznie realizować różnorodne cele.

Z natury rzeczy ważna rola w procesie podejmowania decyzji kadrowych przypada psychologom. Dla osób reprezentujących tę dziedzinę wiedzy istotne są problemy dotyczące *kryteriów doboru i procedur integrowania danych diagnostycznych* w postaci końcowej (globalnej) decyzji o przydatności kandydata do pracy na określonym stanowisku. W ogólnym sensie psycholog, ściśle współpracując z analitykiem struktur organizacyjnych, formułuje skonkretyzowane wymagania i kryteria doboru kandydatów. W dalszej części artykułu rola psychologa będzie przedstawiona dokładniej. Na obecnym etapie analizy podkreślić jednak trzeba, że zakładamy odpowiednie metodologiczne przygotowanie psychologa, tj. dobrą znajomość teorii, narzędzi diagnostycznych, standardów psychometrycznych i procedur statystycznych umożliwiających integrowanie danych pomiarowych. Zakładamy więc dostatecznie wysoką świadomość metodologiczną psychologa, konieczną nie tylko z oczywistych względów diagnostycznych, ale stanowiącą swoistą barierę dla nierealistycznych oczekiwań innych specjalistów, zleceniodawców, grup nacisku itp.

Odrębny problem stanowi *komunikowanie się* psychologa ze specjalistami z innych dziedzin, a przede wszystkim z analitykami struktur organizacyjnych i prawnikami. Psycholog powinien w porozumieniu z tymi specjalistami jasno określić,

które spośród kryteriów doboru są realne pod względem możliwości szczegółowego pomiaru, uzasadnione w teorii psychologicznej. Psycholog powinien również określić, które wymagania nie dadzą się przekształcić w sensowne (mierzalne) kryteria. Rzetelność i etyka zawodowa wymaga od psychologów opierania się tylko na kryteriach, dla których istnieje odpowiednie wsparcie teoretyczne i empiryczne, tj. informacja o trafności i rzetelności diagnoz (por. Standardy, 1985). Przewrotnie mówiąc, psychologowie nie powinni zabierać chleba wróżbitom i astrologom.

W dotychczasowym opisie procesu doboru kadr, akcentowano konieczność ścisłej współpracy analityka struktur organizacyjnych z psychologiem. Pierwszy z nich określa wymagania stawiane pracownikom (np. menedżerom) w języku zadań i ról organizacyjnych, drugi przekłada je na kryteria oceny psychologicznej, testy i procedury diagnostyczne. Rezultaty współpracy obu specjalistów umożliwiają następny etap postępowania, tj. ocenę kandydatów i wybór tych spośród nich, którzy spełniają określone wymagania. Po tym etapie powstaje konieczność sformułowania treści kontraktu menedżerskiego — na arenę wchodzi prawnik.

Istota *kontraktu menedżerskiego*, jeśli nie ma on być tylko schematyczną umową o pracę, polega na wykorzystaniu rezultatów analizy stanu organizacji (firmy) w celu sformułowania zadań i kierunków myślenia strategicznego menedżera. Zwięźle mówiąc, istotą tego typu kontraktu stanowi *umowa o zakres twórczej pracy menedżera*. Niezbymiwalnymi aspektami takiej pracy są *samodzielność podejmowania decyzji i działania w strefie dopuszczalnego ryzyka* (por. Nosal, 1993; Penc, 1996). Wszystkie te aspekty muszą być jasno określone w kontrakcie, zarówno w celu zabezpieczenia interesów organizacji, jako całości, jak też dla dobra samego menedżera. Niestety, przebieg procesów sądowych o poważne nadużycia lub zaniedbania gospodarcze wyraźnie pokazuje, że w kryteriach oceny działalności menedżerów panuje całkowita dowolność. Negatywne skutki ich działania widoczne są, jak na talerzu, lecz przewód sądowy pokazuje tylko rozmyte zakresy odpowiedzialności. Dobrej ilustracji dostarcza w tym względzie szczególnie niepokojąca beztroska w udzielaniu kredytów przez wiele banków. W jaki sposób sformułowano kontrakty menedżerskie kadr, które zarządzają

tymi bankami? Jakie procedury ochrony przed nadmiernym ryzykiem leżą u podstaw udzielania kredytów? Czy istnieje jakikolwiek związek między kontraktami menedżerskimi a sytuacją finansową upadających banków?

Postawione pytania dobrze, jak sądzę, uświadamiają, że kontrakt menedżerski w dowolnej dziedzinie gospodarczej nie może być tylko formalną umową o pracę, opatrzoną etykietką stanowiska. Przedmiotem kontraktu są zadania menedżerskie sformułowane wraz z warunkami ich realizacji (w strategicznym sensie) i wraz z warunkami odstąpienia od kontraktu, jeśli którakolwiek ze stron zasadnie uzna to za celowe rozwiązanie. Wynika z tego jasno, że sformułowanie merytorycznie trafnego kontraktu nie jest rutynowym zadaniem prawniczym. Od prawnika oczekuje się, że kontrakt nie tylko będzie zgodny z aktualnymi przepisami (np. kodeksem handlowym, prawem pracy, statutem firmy). Prawnik powinien ponadto, współpracując z analitykiem organizacji i psychologiem, określić w kontrakcie interesy organizacji i możliwość rozwiązania kontraktu lub ingerencji w działanie menedżera, kiedy jeszcze nie jest zbyt późno. Kontrakt menedżerski powinien mieć jasny, lecz jednocześnie zindywidualizowany charakter, respektujący aktualną sytuację przedsiębiorstwa i jego perspektywiczne cele. W przeciwnym przypadku kontrakt staje się bezwartościową fikcją, gdy nie precyzuje granic dopuszczalnego ryzyka i odpowiedzialności.

Podkreślane w tym artykule znaczenia współpracy specjalistów z trzech różnych dziedzin prowadzi do ważkiej konsekwencji organizacyjnej. Wiąże się ona z pytaniem, gdzie powinien być zlokalizowany — w danym przedsiębiorstwie czy poza nim — zespół realizujący całą procedurę podejmowania decyzji kadrowych? Pytanie to w oczywisty sposób łączy się z istnieniem lub brakiem wyrazistej strategii i polityki kadrowej.

Przedstawiona dotychczas linia argumentacji przemawia na rzecz rozwiązywania problemu doboru kadr w ramach tej organizacji, która ich poszukuje. Twierdzę, że jest to warunek bardzo istotny w obsadzaniu stanowisk kierowniczych średniego i wysokiego szczebla zarządzania. Jeśli proces doboru kadr, np. poprzez postępowanie konkursowe, prowadzony jest w ramach organizacji zatrudniającej później menedżerów, to rosną szanse trafniejszego zestrojenia wymagań

(zadań menedżerskich) względem psychologicznych możliwości kandydatów. Każde dodatkowe ogniwo w procesie podejmowania decyzji kadrowych, zniekształca relację wymagania/możliwości, realizując swoje „dodatkowe” interesy. Korzystne jest rozwiązanie w formie postępowania konkursowego, w ramach którego eksperci reprezentujący różne dziedziny wiedzy, ściśle współdziałają z przedstawicielami danej organizacji (por. Listwan, 1993; Listwan et al., 1986). Niezbyt korzystne jest, gdy kluczową kadrę menedżerską zdobywamy wyłącznie przez zewnętrzne działanie tzw. „łowców głów”. Nie tylko nie ma wtedy żadnej pewności, że otrzymamy kandydatów trafnie dobranych do zadań stojących przed organizacją (firmą), lecz tracimy ponadto szansę krytycznej samoanalizy firmy. Rzecz w tym, że podejmowanie decyzji kadrowych jest ważnym testem myślenia strategicznego dla osób aktualnie kierujących firmą. Interesy tzw. łowców głów nie zawsze są całkowicie zgodne z celami i zadaniami zarządu firmy. Metody stosowane przez „łowców” budzą uzasadnione wątpliwości (por. Chęłpa, 1995). Trzeba dostrzegać, że wielu tzw. „łowców” działa w istocie „bez głów”, reprezentując całkowicie ateoretyczny i metodologicznie bardzo niski poziom postępowania diagnostycznego. Upłynie jeszcze sporo czasu zanim rynek wyeliminuje hałaśliwych „naganiaczy” kadr, którzy szturchają kijami, gdzie popadnie.

KRYTERIA DOBORU KADR — ZASTOSOWANIE DIAGNOSTYKI PSYCHOLOGICZNEJ

Pytając o miarodajne kryteria doboru kadr, oczekujemy nie tylko listy tych kryteriów, lecz przede wszystkim *strukturalnego* ujęcia zależności między kryteriami a wskaźnikami powodzenia (skuteczności) na określonym stanowisku pracy. Najpierw trzeba rozstrzygnąć czy dane stanowisko pracy rzeczywiście wymaga odrębnych kryteriów, poza oczywistym przygotowaniem zawodowym, stażem pracy i rodzajem wykształcenia oraz dodatkowymi umiejętnościami (np. znajomością języków obcych itp.). Te oczywiste kryteria mogą być z powodzeniem wykorzystane przez urzędy zatrudnienia, poradnie zawodowe itp. Również tzw. giełdy kadrowe organizowane w szkołach wyższych mają w tym względzie pozytywną rolę do spełnienia, działając jako giełdy informacji.

W doborze pracowników na wiele stanowisk pracy wystarczające są oczywiste kryteria. Za-uważmy również, że z reguły kryteria te łączą się z określonymi zainteresowaniami i ogólnym poziomem rozwoju umysłowego. Jest np. mało prawdopodobne, aby osoby z niską sprawnością umysłową interesowały się bardzo abstrakcyjnymi zagadnieniami i osiągały dobre stopnie szkolne z matematyki.

Wiele problemów dotyczących doboru pracowników rozwiązać można na podstawie informacji biograficznych, wiedzy o zainteresowaniach i postępach szkolnych. Przeciętność i nijakość jest zazwyczaj wyrazistą cechą osoby, podobnie jak przenikliwość intelektualna i niestandardowe myślenie. Odrębnym zagadnieniem jest to, w jaki sposób uzyskać można rzetelne informacje w tych zakresach.

Poważniejsze problemy z kryteriami doboru pracowników pojawiają się wtedy, gdy interesują nas wyższe poziomy zarządzania lub stanowiska wymagające specjalnych zdolności. Na przykład oczywiste jest, że dobierając operatorów dworców lotniczych, szukamy osób o wysokiej zdolności symultanicznego przetwarzania informacji, a jednocześnie osób odpornych na stres psychofizjologiczny. Szukając zaś dobrych kiperów, nie interesujemy się przeciętnymi konsumentami koniaku, interesuje nas bowiem „smak absolutny”.

Kryteria oceny oparte na wiedzy o zdolnościach specjalnych są znacznie łatwiejsze do zastosowania, ponieważ z reguły dotyczą pewnej ograniczonej liczby nietypowych stanowisk. W gruncie rzeczy kryteria te wyznacza rodzaj pracy naśladowany (modelowany) później w sytuacjach diagnostycznych (np. praca operatora lotniska czy kipera).

Nowy typ problemów dotyczących kryteriów doboru kadr pojawia się w kontekście stanowisk kierowniczych na różnych poziomach zarządzania. Powstaje pytanie jaka jest merytoryczna i metodologiczna natura tych kryteriów?

Już w klasycznej pracy Katza i Kahna (1979) znajdujemy ważną informację o zróżnicowaniu kryteriów doboru na stanowiska kierownicze w zależności od wymagań, które stawia dany poziom zarządzania. Ta klasyczna praca dostarcza dobrego przykładu ciekawej analizy organizacyjnej przeprowadzonej przez psychologów społecznych. Wyróżnione przez nich poziomy organizacji, implikują specyfikę wymagań psychologicznych.

W merytorycznym sensie są to wymagania dotyczące *kompetencji umysłowych i interpersonalnych*, które mogą być operacjonalizowane (tj. przekładane na metody i wskaźniki diagnostyczne), stosownie do aktualnego stanu wiedzy psychologicznej i modeli integrowania informacji diagnostycznych.

W dokładniejszej analizie kryteriów doboru na stanowiska kierownicze bierze się pod uwagę trzy grupy ogólnych kryteriów (por. Dymkowski, Nosal, Piskorz, 1993); są to:

1. kompetencje intelektualne (poziom inteligencji, typ umysłowości, style poznawcze),
2. podstawowe cechy osobowości i zdolności interpersonalne,
3. typ temperamentu warunkujący poziom samokontroli, odporność emocjonalną i styl reagowania w sytuacjach trudnych.

Szczegółowa analiza sensu tych ogólnych kryteriów, związanych z nimi teorii i technik diagnostycznych wymagałaby obszernego opracowania. Kryteria te tworzą w miarę kompletny i prosty układ ukierunkowany na diagnozę *podstawowych cech umysłu, osobowości i temperamentu*. Proponowany przez nas układ bierze jednocześnie pod uwagę cechy i mechanizmy regulacyjne — kompensacyjne, leżące niejako na przekroju trzech wymienionych struktur. Na przykład typ umysłowości jest strukturą charakteryzującą swoiste pogranicze intelektu i osobowości. Analogicznie — samokontrola emocjonalna i styl działania w sytuacjach trudnych określa relacje między wąsko rozumianą osobowością a temperamentem, jako neurobiologiczną bazą zachowania.

Tytułem krótkiej ilustracji, przedstawię obecnie dwa zagadnienia z zakresu kryteriów kompetencji intelektualnych, dotyczące roli inteligencji ogólnej i typu umysłowości człowieka. Podkreślić trzeba, że wybór tej ilustracji nie jest przypadkowy. Kryteria diagnozy oparte na cechach ogólnych, takich np. jak inteligencja i typ umysłowości, dostarczają pewniejszej podstawy do przewidywania zachowania.

Poziom inteligencji ogólnej stanowi dość dobre kryterium przydatności do zawodów wymagających sprawnej pracy umysłowej (por. Seligman, 1995). Trafność prognostyczną tego kryterium potwierdzono w wielu badaniach. Jednakże pamiętać trzeba, że iloraz inteligencji po przekroczeniu średniej wartości, ma mniejszą wartość

prognostyczną, nawet w przewidywaniu postępów szkolnych (por. Jensen, 1980). Innymi słowy niski iloraz inteligencji stanowi z pewnością dobre kryterium progowe dla odsiewu kandydatów. Trafność tego kryterium zmniejsza się po przekroczeniu wartości przeciętnej. Ponadto z badań wiadomo, że u osób z bardzo wysokim ilorazem inteligencji pojawiają się tendencje niekorzystne w niektórych rodzajach pracy umysłowej, np. tendencja do zbytniego komplikowania rzeczywistości. Rezultat ten uznano nawet za nową „pochwałę głupoty”, w nawiązaniu do klasycznej myśli Erazma z Rotterdamu (por. Nosal, 1993).

Powyższy wywód pokazuje jakie problemy rodzi posługiwanie się ilorazem inteligencji, jako kryterium doboru kadr. Stosując iloraz jako próg odsiewu w „dolnych” rejestrach popełniamy mniejszy błąd. Nie ma jednak wątpliwości co do tego, że w „górnym” rejestrze iloraz inteligencji musi być interpretowany bardziej „klinicznie” w połączeniu z dodatkowymi kryteriami. Wśród tych kryteriów na szczególną uwagę zasługują typy umysłowości (preferencje poznawcze) i podstawowe wymiary osobowości (por. Nosal, 1992, 1993). Rzecz w tym, że „jałowa” sprawność umysłowa bez wyraźnego ukierunkowania (preferencji) nie dostarcza pełnych informacji diagnostycznych. W szczególności zaś, gdy interesuje nas relacja między cechami umysłu a skutecznością zachowania, nie możemy poprzestać na wycinkowych informacjach diagnostycznych. Najszerszy kontekst dla diagnozy przydatności zawodowej uzyskujemy wówczas, gdy dane o poziomie intelektualnym i typie umysłu konfrontujemy z podstawowymi wymiarami osobowości. Do tego celu szczególnie przydatne są ramy teorii tzw. wielkiej piątki, charakteryzujące pięć podstawowych wymiarów osobowości (por. Digman, 1990; Świątnicki, 1994). Niektóre spośród uzyskanych dotychczas danych empirycznych, potwierdzają diagnostyczną użyteczność tych ogólnych wymiarów w różnicowaniu przydatności do określonych zawodów (por. Barrick, Mount, 1991). Polskie badania inspirowane teorią „wielkiej piątki” przedstawiono w Studiach Psychologicznych (1995).

MODELE INTEGROWANIA OCEN DIAGNOSTYCZNYCH, REGUŁY PODEJMOWANIA DECYZJI

Podstawę do podjęcia trafnej i rzetelnej decyzji kadrowej stanowić powinien *model decyzyjny*, który jest realizowany za pośrednictwem *reguł decyzyjnych* o różnym stopniu ścisłości. Oczywiście jest, że model ten mieć powinien swoje uzasadnienie w teorii opisującej i wyjaśniającej określoną cechę umysłu, osobowości, mechanizm czy też rodzaj zachowania. Zatem kompletną podstawę do podejmowania decyzji kadrowych stanowi triada: *teoria psychologiczna* $\Rightarrow$ *model decyzyjny* $\Rightarrow$ *reguły integrowania danych diagnostycznych*. Stwierdziliśmy już wcześniej, że nawet rezultaty dość rzetelnego pomiaru cząstkowego, mogą być zmarnotrawione przez nietrafnie dobrany model i związane z nim reguły decyzyjne.

Model decyzyjny ma więc kluczowe znaczenie ponieważ pośredniczy między „teorią” a „regułami decyzyjnymi”. Model określa np. czy w ocenie przydatności na dane stanowisko pracy powinniśmy się opierać na hierarchii cech czy też traktować cechy (tzw. predyktory powodzenia w zawodzie) jako niezależne względem siebie, a więc uwzględniane z równymi współczynnikami ważności (wagami). Zauważmy, że model hierarchii cech (predyktorów) prowadzi do zasadniczo odmiennych implikacji praktycznych (diagnostycznych) niż oparcie decyzji na modelu kilku cech niezależnych — równoważnych. W ramach modelu hierarchii cech wystarczy, że kandydat osiągnął wysokie rezultaty w testach psychologicznych mierzących kilka cech o najwyższej randze w modelu. Model tego rodzaju implikuje zatem tzw. leksykograficzną regułę podejmowania decyzji kadrowych (por. szczegółowe omówienie reguł w: Nosal, 1993). Inna ważna implikacja modelu hierarchicznego polega na ukrytym lub jawnym uwzględnianiu *zjawiska kompensacji psychologicznej*. Zjawisku temu, jak dotychczas poświęca się stosunkowo mało uwagi w diagnostyce. Jednakże wydaje się nie ulegać wątpliwości, przynajmniej w planie ogólnym, że psychika, jako całość — system na wszystkich poziomach swojej organizacji opiera się na różnych mechanizmach kompensacji. Działania tych mechanizmów nie możemy pomijać w toku postępowania diagnostycznego, ponieważ na podstawie statycznych

pomiarów oceniamy system znajdujący się w ciągłym „ruchu”.

Model zakładający, że skuteczne działanie zawodowe zależy od kilku cech o równym znaczeniu, z natury rzeczy implikuje określoną regułę podejmowania decyzji kadrowych, przyjmując koniunkcyjną strukturę cech (predyktorów). W ramach tego modelu kandydat musi zostać zdyskwalifikowany już wtedy, gdy nie spełnia jednego kryterium diagnostycznego. Decyzje oparte na regule koniunkcyjnej ułatwiają zatem ostrą selekcję kandydatów na dane stanowisko, pod warunkiem, że opierają się na rzetelnych danych wyjściowych. Decyzje podejmowane w ramach modelu hierarchii cech również uznamy za „ostre”, gdy wiedza o hierarchii cech diagnostycznych jest należycie uzasadniona odpowiednim modelem statystycznym, np. modelem wielozmiennowym lub opartym na analizie sekwencyjnej.

Obydwa omówione modele prowadzą do stosunkowo ostrożnych decyzji kadrowych, jakkolwiek nie ulega wątpliwości, że reguła koniunkcyjna maksymalizuje tę ostrożność, pod warunkiem że zbiór cech (kryteriów) jest wystarczający i niesprzeczny. Model hierarchiczny jest bardziej ryzykowny i wymagający pod względem teoretycznego uzasadnienia przyjętej hierarchii kryteriów.

Modele zakładające hierarchiczną lub równoważną strukturę kryteriów, stanowiących podstawę diagnozy, nie wyczerpują, rzecz jasna, dziedziny modeli. W grę wchodzi bowiem różne możliwości integrowania danych diagnostycznych (por. Nosal, 1981, 1984, 1987). Bardzo korzystną podstawę integrowania daje model diagnozy sekwencyjnej, bliski rozwiązaniu idealnego, ponieważ minimalizuje „cenę” informacji z jednoczesnym maksymalizowaniem jej trafności (por. Nosal, 1984). Model ten jest również zgodny z intuicyjnym stylem myślenia diagnostycznego.

W kontekście przedstawionego rozumowania o konsekwencjach różnych modeli, warto zapytać o ocenę metodologicznego i teoretycznego statusu tych procedur i decyzji kadrowych, które obserwujemy w praktyce doradztwa zawodowego. Nieestety, dominują procedury o nieznanym kryteriach statystycznych. Przeważa model „worka cech”, które dobrano arbitralnie, nie troszcząc się o trafność modelu i jego teoretyczne uzasadnienie. Pytanie o coś tak „egzotycznego”, jak wielo-

zmiennowe analizy statystyczne, wielu „łowców” bez „głów” uznaje za całkowicie niepotrzebne. Będą to z reguły osoby, którym wystarcza sam pseudonaukowy „rytuał”, bez troszczenia się o to, czy jest on oparty na teoriach i modelach oraz wynikających z nich regułach podejmowania decyzji kadrowych o istotnych przecież implikacjach społecznych.

Modele diagnostyczne łączą w jedną całość teorię z empirią. Jednakże, aby uzyskiwać w miarę rzetelne odpowiedzi na pytanie, który spośród dostępnych modeli zwiększa szansę trafnych decyzji kadrowych, trzeba prowadzić równoległe prace w dwóch kierunkach. Z jednej strony konieczne jest śledzenie aktualnego postępu teorii, wyjaśniających ogólne mechanizmy określonego typu zachowania i skutecznego działania w organizacji. Z drugiej strony wszakże, żeby model diagnostyczny nie był „jałową fikcją” czy też formą oszukańczego „rytuału”, muszą go wspierać miarodajne analizy statystyczne.

Na zakończenie rozważań poświęconych myśleniu diagnostycznemu warto sformułować kilka ogólniejszych prawidłowości. Przede wszystkim trzeba podkreślić, że osoby formułujące diagnozę dla różnych celów często nie zdają sobie sprawy z tego, jaki model decyzyjny leży u podstaw ich myślenia. Badacze zgromadzili obfity materiał doświadczalny (por. Goldberg, 1971; Kozielecki, 1977; Nosal, 1993; Stachowski, 1973) świadczący o:

1. znacznej różnorodności reguł diagnostyczno-decyzyjnych tworzonych spontanicznie lub aktualizowanych z pamięci,

2. niezgodności między intuicyjnymi kryteriami diagnoz, na których rzekomo opierają się diagności (np. klinicyści), a kryteriami i modelami wyjaśniającymi realny przebieg ich myślenia.

Wykryte prawidłowości nie są zaskakujące w świetle ogólnej analizy kryteriów podejmowania decyzji i określania tzw. ceny informacji diagnostycznych (por. Szaniawski, 1994). Istnieje wiele postaci takich kryteriów, ukierunkowujących wrażliwość diagnosty na dostępne lub potencjalne informacje. Nie istnieje natomiast jakaś kompletna teoria diagnozy obiektów złożonych wskazująca, jaką procedurę zastosować w danej sytuacji, aby uwzględnić liczbę i postać informacji diagnostycznej, dynamikę obiektu diagnozy, ograniczenie czasu, poziom ryzyka oraz różne konteksty, jak np. etyczny, ekonomiczny itp. Modele

diagnostyczne stosowane przez diagnostów pełnią więc funkcję narzędzi umysłowych ułatwiających porządkowanie informacji.

ZAKOŃCZENIE

Zmierzałem w tym artykule do wykazania, że podejmowanie decyzji kadrowych wymaga stałego rozwiązywania kilku ważnych problemów. Proces ten inicjuje współpraca analityka struktur organizacyjnych z psychologiem i prawnikiem. Każdy z tych specjalistów pełni ważną rolę w różnych fazach tego procesu. Po ustaleniu kryteriów doboru kandydatów i przeprowadzeniu badań (diagnoz psychologicznych) istotnego znaczenia nabierają reguły podejmowania decyzji kadrowych. Aby nie marnować rezultatów badań (pomiarów), należy mieć na uwadze implikacje wynikające z różnych modeli diagnostyczno-decyzyjnych.

W swojej podstawowej istocie myślenie diagnostyczne, leżące u podstaw trafnego doboru kadr, opiera się na triadzie teoria psychologiczna — model decyzyjny — reguły integrowania informacji. Rezultaty tego myślenia i ich wykorzystanie w istotnym stopniu zależą od kontekstu organizacyjnego. Z jednej strony bowiem podejmowanie decyzji kadrowych można rozpatrywać wąsko (formalnie), jako formę psychologicznego pomiaru i myślenia ukierunkowaną na poznanie kandydata. Z drugiej wszakże strony późniejsze wykorzystanie rezultatów tego procesu zależy od wielu innych czynników organizacyjnych. Przede wszystkim jednak wykorzystanie tych rezultatów zależy od strategii personalnej przedsiębiorstwa. Psychologowie, analitycy struktur organizacyjnych i prawnicy niewątpliwie mogą, w ścisłej współpracy, przyczynić się do jasnego określenia i realizowania tej strategii. W wielu przedsiębiorstwach strategię personalną nie istnieją w ścisłej postaci, ponieważ osoby kierujące nimi nie sformułowały kryteriów oceny kadr i podejmowania decyzji kadrowych.

LITERATURA

- Bańka, A. (1995). *Zawodownawstwo. Doradztwo zawodowe. Pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Print-B.
- Barrick, M., Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A metaanalysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barton, S. (1994). Chaos, self — organization, and psychology, *American Psychologist*, 49, 5-14.
- Chelpa, S. (1995). *Łowcy głów — nie tylko drenaż mózgow*, [w:] Listwan, T. (Red.), *Zarządzanie kadrami a wyzwania praktyki*, 143-154. Wrocław: OTREK.
- De Angelis, T. 1994. Chaos, chaos everywhere is what the theorists think, *The APA Monitor*, 24, 1 and 41.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model, *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dymkowski, M., Nosal, C.S., Piskorz, Z. (1992). *Psychologiczne kryteria doboru kadry kierowniczej*. Raport nr PRE 55, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania Pol. Wrocławskiej.
- Goldberg, L.R. (1971). Five models of clinical judgment, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 458-479.
- Jensen, A. (1980). *Bias in mental testing*. New York: Free Press.
- Katz, D., Kahn, R. (1979). *Spółeczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki, J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Listwan, T. (1993). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Wydawnictwo „Mimex”.
- Listwan, T., Kozielecki, J., Witkowski, S. (1986). *Konkursy na stanowiska kierownicze*. Warszawa: PWN.
- Nosal, C.S. (1995). *Podjęmowanie decyzji kadrowych*, [w:] Listwan, T. (Red.), *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwania praktyki*, 127-141. Wrocław: OTREK.
- Nosal, C.S. (1993). *Umysł menedżera: problemy, decyzje, strategie*. Wrocław: Wyd. „Przecinek”.
- Nosal, C.S. (1992). *Diagnoza typów umysłu: rozwinięcie i zastosowanie teorii Junga*. Warszawa: PWN.
- Nosal, C.S. (1987). Interpretacja zależności między zbiorami zmiennych w ramach modelu analizy kanonicznej, [w:] Brzeziński, J. (Red.), *Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych*, 152-170. Poznań: PWN.
- Nosal, C.S. (1984). Zastosowanie prostej analizy sekwencyjnej do zagadnień diagnozy psychologicznej, [w:] Brzeziński, J. (Red.), *Wybrane zagadnienia z psychometrii i diagnostyki psychologicznej*, 181-198. Poznań: Wyd. UAM.
- Nosal, C.S. (1981). Struktura myślenia lekarskiego w postępowaniu diagnostycznym, *Problemy Dydaktyki Medycznej i Wychowania*, 12, 34-80. Poznań: Wydawnictwo Akademii Medycznej.
- Nosal, C.S., Piskorz, Z. (1995). *Kierowanie ludźmi jako gra intelektualna: między chaosem a sztywnością*, [w:] Witkowski, S. (Red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* [w drukul], Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Obuchowski, K. (1988). *Adaptacja twórcza*. Warszawa: KiW.
- Penc, J. (1995). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ross, L., Nisbett, R.E. (1991). *The Person and the situation: Perspectives of the social psychology*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Seligman, D. (1995). *O inteligencji prawie wszystkich: kontrowersje wokół ilorazu inteligencji*. Warszawa: PWN.
- Stachowski, R. (1973). Modele liniowe przeddecyzyjnego procesu integrowania informacji, *Przegląd Psychologiczny*, 3, 335-360.
- Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice* (1986). Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Stewart, I. (1994). *Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu*. Warszawa: PWN.
- Szaniawski, K. (1994). *O nauce, rozumowaniu i wartościach*. Warszawa: PWN.
- Świątnicki, K. (1994). Zarys konfiguracyjnej teorii osobowości, *Przegląd Psychologiczny*, 37, 33-50.
- Świątnicki, K. (1993). *Gra i zewnętrzne sterowność a style monitorowania się*. Nie opublikowana rozprawa doktorska. Wrocław: Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Witkowski, S. (1995). *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania: możliwości i ograniczenia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.