

Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych

Agnieszka Czerw¹, Joanna Czarnota-Bojarska²

¹ SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Wydział Zamiejscowy w Poznaniu

² Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski

Artykuł jest wprowadzeniem do numeru tematycznego, w którym zebrano badania dotyczące subiektywnych stanów poznawczych pracownika odczuwanych w kontekście pracy, które mogą stać się znaczącymi motywatorami do pracy. Za najważniejsze tego typu stany poznawcze uważamy dopasowanie człowiek–praca i człowiek–organizacja oraz postrzeganie pracy jako wartości. W artykule przedstawiono najbardziej znaczące teorie i przykłady badań prowadzonych w tych obszarach zarówno na świecie, jak i w Polsce. Zwrócono uwagę także na pozytywne, motywujące skutki zgodności cech i postaw podmiotu z cechami i wymaganiami środowiska pracy. Tekst stanowi podsumowanie najnowszej wiedzy na temat tego, jak subiektywne odczucia związane ze wzajemnym dopasowaniem środowiska pracy i pracownika mogą modyfikować motywację do pracy.

Słowa kluczowe: *dopasowanie człowiek–praca, dopasowanie człowiek–organizacja, wartościowanie pracy, postawa wobec pracy*

Numer tematyczny, który Państwu prezentujemy, jest pierwszym w historii *Psychologii Społecznej* w całości poświęconym problematyce psychologii organizacji i pracy. Ten obszar badań coraz intensywniej jest w Polsce rozwijany, a zajmujący się nim badacze w większości nawiązują do koncepcji i badań mających korzenie w szeroko rozumianej psychologii społecznej. Jednym z tego typu wątków, który stał się tematem przewodnim niniejszego numeru, jest relacja między poznawczymi, subiektywnymi stanami osoby a jej motywacją i funkcjonowaniem w grupie społecznej, jaką jest zatrudniająca organizacja. Wybrane tu artykuły odnoszą się do różnych aspektów dopasowania między pracownikiem i firmą oraz konsekwencji poziomu tego dopasowania dla kształtowania postaw wobec pracy

i organizacji. Istotną rolę w budowaniu i ocenie dopasowania odgrywają wartości, jakie pracownik wiąże z pracą zawodową, jej subiektywne znaczenie dla osoby. Wątek ten także zostanie uwzględniony w prezentowanych rozważaniach teoretycznych i badaniach.

Zastanawiając się nad rolą czynników, które mogłyby wpływać na poziom i ukierunkowanie motywacji do wykonywania zadań zawodowych przez pracownika, można wskazać na trzy kluczowe stany poznawcze. Pierwszym jest dopasowanie człowiek–praca (*person–job fit*, P-J fit), rozumiane jako zgodność szeroko ujmowanych kompetencji i celów osobistych z możliwościami, jakie stwarza wykonywany zawód. Drugi dotyczy dopasowania człowiek–organizacja (*person–organization fit*, P-O fit), w którym porównuje się warunki i wymagania konkretnego miejsca pracy z oczekiwaniami i preferencjami pracownika. Trzeci to uogólniona subiektywna waga nadawana pracy zawodowej i swojemu w niej miejscu. Zasadnicza zależność mogłaby być następująca: im większe poczucie dopasowania z zawodem i organizacją oraz im bardziej pozytywna postawa wobec pracy zawodowej jako takiej, tym większa motywacja do angażowania się w swoją rolę

Agnieszka Czerw, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Wydział Zamiejscowy w Poznaniu, ul. Kutrzeby 10, 61-719 Poznań, e-mail: agnieszka.czerw@swps.edu.pl
Joanna Czarnota-Bojarska, Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski, ul. Stawki 5/7, 00-183 Warszawa, e-mail: Joanna@psych.uw.edu.pl
Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: agnieszka.czerw@swps.edu.pl

zawodową, a co za tym idzie np. większa efektywność. Związek ten jednak prawdopodobnie nie jest taki oczywisty. Rozważania przedstawione w tym artykule mają na celu przybliżenie tej tematyki.

Koncepcje teoretyczne zajmujące się dopasowaniem człowiek–praca i człowiek–organizacja wyrosły z szerokiego nurtu badań nad dopasowaniem człowiek–środowisko. Rozpocznijmy więc od zarysowania tej ogólnej problematyki, przechodząc następnie do jej bardziej szczegółowego ujęcia, odnoszącego się do sytuacji pracy zawodowej. Ze względu na to, że ocena poziomu dopasowania, a także subiektywna waga dopasowania wydają się związane z ogólnym znaczeniem pracy dla osoby, w części kolejnej zostanie omówiona problematyka postrzegania pracy jako wartości. Następnie zostaną przedstawione badania zajmujące się związkami tych subiektywnych stanów poznawczych z postawami wobec pracy i funkcjonowaniem w organizacji, zarówno pochodzące ze źródeł światowych, jak i artykułów zamieszczonych w niniejszym tomie.

DOPASOWANIE CZŁOWIEK–ŚRODOWISKO

Analizując dopasowanie, ważny jest sposób rozumienia i badania zgodności cech osoby i środowiska. Edwards, Cable, Wiliamson, Lambert i Shipp (2006) zaproponowali trzy podstawowe sposoby badania dopasowania.

Najbardziej podstawowe, nazwane przez autorów atomistycznym, jest bezpośrednie, niezależne badanie tych samych cech u osoby i w otoczeniu oraz porównanie ich natężenia. Uznaje się w nim, że osoba i otoczenie stanowią odrębne, aczkolwiek porównywalne byty, których parametry są mierzalne i możliwe do porównania za sobą przez niezależnego obserwatora. Przykładem takiego podejścia jest poszukiwanie stanowiska pracy dopasowanego do możliwości intelektualnych kandydata. Podejście atomistyczne jest ograniczone przede wszystkim przez nieuwzględnienie wagi, jaką osoba przykłada do poszczególnych rozbieżności i ich interpretacji subiektywnych (ograniczenia – wyzwania).

Drugi rodzaj podejścia, nazwany molekularnym, uwzględnia odczucia subiektywne osoby, gdyż opiera się na jej ocenie charakterystycznych cech własnych oraz otoczenia. W tym podejściu nie poszukuje się obiektywnych charakterystyk otoczenia, lecz pyta się osobę, jak je spostrzega oraz jak widzi swoje możliwości i oczekiwania. Miarą dopasowania jest porównanie obu opisów. Przykładem może być tu badanie stopnia zaspokojenia potrzeb (np. rozwojowych) przez pracę, w którym pyta się pracowników o ich potrzeby oraz o spostrzeganą możliwość ich realizacji w pracy. Ograniczeniem tego podejścia jest możliwość nietrafnego oglądu parametrów otoczenia przez pytane osoby.

Odwolujący się bezpośrednio do oceny subiektywnej jest pomiar nazwany molarnym, w którym osoba sama

ocenia poczucie dopasowania do otoczenia. Nie oczekuje się w nim formułowania żadnego, ani obiektywnego, ani subiektywnego, opisu, ale wprost pyta, czy otoczenie, środowisko jest odczuwane jako zgodne z potrzebami i oczekiwaniami osoby. Zastosowaniem tego typu podejścia jest na przykład badanie, w którym pyta się, czy wartości kultury organizacyjnej odpowiadają wartościom osobistym pracownika. Ograniczeniem jest tu potencjalna trudność w bardzo specyficznej ocenie dopasowania w poszczególnych aspektach charakterystyki otoczenia, gdyż istnieje duże prawdopodobieństwo, że ocena ogólna będzie silnie wpływać na oceny cząstkowe.

Autorzy uważają, że aby w pełni ocenić konsekwencje dopasowania lub jego braku należy uwzględnić wszystkie trzy poziomy pomiaru, gdyż każdy z nich jest obarczony innego rodzaju błędem i dopiero łącznie pozwalają w pełni oszacować stopień dopasowania. Różnice w wynikach, uzyskiwanych przy zastosowaniu odmiennych podejść, wiążą się z treścią aspektów, pod kątem których oceniane jest dopasowanie. Aspekty te mogą różnić się wagą dla danej osoby. Gdy dany aspekt jest ważny i osoba ma przez to dokładną wiedzę o jego natężeniu w otoczeniu, przy wszystkich trzech podejściach uzyskamy podobne rezultaty. Gdy spostrzegany jest on jako mało istotny i osoba nie interesowała się dotychczas charakterystyką środowiska pod tym kątem, większe znaczenie dla konsekwencji będą miały odczucia subiektywne. Podobne zależności występują przy różnym stopniu znajomości badanych aspektów i konkretności ich opisu (Edwards i in., 2006).

Brak zgodności między możliwościami i potrzebami osoby a wymaganiami i warunkami otoczenia jest spostrzegany jako bardzo istotne źródło stresu, chociaż nie zawsze jest to stres ujemnie wpływający na funkcjonowanie (Lazarus, Folkman, 1984). Niedopasowanie, które jest interpretowane przez osobę jako przeszkoda lub zagrożenie (*hindrance*), osłabia motywację do działania i zmniejsza jego efektywność. Niedopasowanie, które jest spostrzegane jako możliwe do zmiany lub przeciwdziałania, jest uznawane za wyzwanie (*challenge*) i zwiększa chęć działania, przekładając się pozytywnie na jego efekty. Interpretacja ta jest w równej mierze funkcją sytuacji (np. zasoby dostępne w otoczeniu), jak i osoby (np. zaangażowanie w wykonanie zadania). Badacze zajmujący się problematyką stresu, zwłaszcza stresu w pracy, skupiają się przede wszystkim na parametrach otoczenia, podkreślając jednak, że ich ocena jest subiektywna, zależna od osoby (przegląd badań w: Le Blanc, de Jonge, Schaufeli, 2002).

DOPASOWANIE CZŁOWIEK–PRACA

Za twórcę idei dopasowania człowiek–praca należy chyba uznać Franka Parsonsa, mimo że sam tego terminu nie

używał. Był on jednak twórcą współcześnie rozumianego poradnictwa zawodowego i kariery, a także psychologii pracy (Bańka, 1995; Paszkowska-Rogacz, 2003; Zytowski, 2001). W swojej ostatniej książce (wydanej już po jego śmierci) *Wybierając zawód* wskazuje na podstawowe zasady poradnictwa, którymi mają być oświecenie, informacja, inspiracja i współpraca. Oświecenie jest przez niego rozumiane jako wgląd w siebie, który powinna uzyskać osoba planująca swoją karierę zawodową; informacja odnosi się do danych, które osoba powinna zebrać o sobie i o świecie (ryнку) pracy, inspiracja oznacza nadzieję, która wzmacnia pewność siebie w dążeniu do zrealizowania kariery, a kooperacja dotyczy mobilizowania zasobów danej osoby, tak by mogła ona z sukcesem wprowadzić w życie wybraną przez siebie karierę (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal, 2006). Parsons uważał, że rozsądny wybór zawodu powinien być oparty na trzech dość szeroko rozumianych czynnikach (Parsons, 1909, za: Herr, Cramer, 2001):

(1) dokładne poznanie siebie, w tym własnych zdolności i umiejętności, zainteresowań, ambicji, zasobów, ograniczeń i ich przyczyn,

(2) poznanie wymagań pracy – wiedza na temat wymagań i warunków sukcesu, zalet i wad, możliwości i perspektyw związanych z wykonywaniem określonego rodzaju pracy,

(3) rozsądne wyważenie wpływu obu wspomnianych wcześniej czynników na decyzję o wyborze zawodu.

Takie podejście położyło podwaliny dla późniejszej tzw. teorii cechy i czynnika. Jej zwolennicy zakładali, że cechy każdego człowieka (zainteresowania, umiejętności czy zdolności) można w obiektywny sposób zmierzyć i kwantyfikować, podobnie jak poszczególne zawody można opisać w kategoriach wymagań dotyczących liczby i właściwej konfiguracji tych cech, a satysfakcja zawodowa zależy od dopasowania cech osoby do wymagań na danym stanowisku pracy i odwrotnie, przy względnie stałym poziomie motywacji osobistej. Z tego powodu wybór zawodowy powinien być dokonywany na drodze ostrożnego, logicznego i rozważnego podejmowania decyzji (Herr, Cramer, 2001).

Odwołania do teorii cechy i czynnika wywodzącej się z tradycyjnego parsonsofskiego podejścia do poradnictwa są widoczne w poradnictwie zawodowym aż do dziś (Herr, Cramer, 2001). Zagadnienia związane z pierwszym etapem, a więc pozyskiwaniem informacji na temat różnic indywidualnych i metod oceny cech, obejmują tzw. nurt psychometryczny czy też podejście strukturalne, w ramach którego były i są tworzone różnego rodzaju narzędzia pomiarowe do diagnozy zainteresowań, preferencji i zdolności, jak np. kwestionariusz Stronga, Kudera, Supera czy Hollanda, a na polskim gruncie Nosal ze współpracownikami (Nosal, Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, 2006). Ponadto

proces doradczy zgodnie z ujęciem Parsonsa stymulował różnego rodzaju działania na rzecz analizy elementów pracy, które występują w rozmaitych zawodach, i doprowadził m.in. do stworzenia różnorodnych klasyfikacji zawodów, jak np. amerykańskie *Dictionary of Occupational Titles* czy polska *Klasyfikacja Zawodów i Specjalności*, czy też klasyfikacja środowiska zgodnie z modelem RIASEC Hollanda (1985).

We współczesnej psychologii pracy się podkreśla, że dla poczucia dopasowania osoby i zawodu ważne są takie cechy podmiotu, jak umiejętności, kompetencje, wiedza, zdolności, preferencje i zainteresowania zawodowe, a także wyznawane wartości (Dawis, Lofquist, 1984). Właściwie wszystkie te cechy są zwyczajowo brane pod uwagę zarówno w procesie doradztwa zawodowego, jak i w procedurach rekrutacji do pracy. Chociaż wydaje się, że najrzadziej sięga się po koncept wartości. Jednak, tak jak w innych obszarach funkcjonowania, tak i w obszarze pracy zawodowej człowiek dąży zazwyczaj do działań zgodnych z wyznawanym systemem wartości. Dlatego zawód czy typ pracy umożliwiający realizację ważnych dla podmiotu wartości wydaje się równie istotny w kontekście dopasowania pracownika do wykonywanego zawodu.

Jak widać, problem P-J fit jest dość złożony i obejmuje wiele zmiennych podmiotowych. W rzeczywistości zarządczej, czyli na poziomie praktycznych zastosowań w organizacji (np. proces rekrutacji, systemowa ocena pracowników czy planowanie kariery), najczęściej wspomina się o kompetencjach koniecznych do sprawnego funkcjonowania w pracy i w konkretnej roli zawodowej. Pomiar dopasowania osoby i pracy jest zazwyczaj dokonywany na dwa sposoby (Brkich, Jeffs, Carless, 2002). Jednym z nich jest porównanie subiektywnej oceny wymagań wykonywanego zawodu z preferowanymi przez tę osobę wymaganiami, a wielkość różnicy między tymi pomiarami wskazuje na poziom dopasowania. Drugim sposobem jest wykorzystanie narzędzi do bezpośredniego pomiaru poczucia dopasowania do pracy (Brkich, Jeffs, Carless, 2002; Cable, DeRue, 2002).

DOPASOWANIE CZŁOWIEK – ORGANIZACJA

Problematyka dopasowania człowiek–organizacja zajmuje ostatnimi laty coraz więcej miejsca w analizach teoretycznych i badaniach empirycznych. Rozumienie tego pojęcia przeszło pewną ewolucję. O ile początkowo było interpretowane raczej jako dopasowanie pracownika do organizacji, o tyle obecnie jest rozumiane raczej jako wzajemne dopasowanie. Obiektem analiz i badań staje się nie tyle stan, co proces, w trakcie którego zarówno człowiek – najpierw jako kandydat, a później pracownik – stara się dopasować do organizacji, jak i organizacja identyfikuje

i zaspokajają oczekiwania i potrzeby pracowników (Schneider, Smith, Taylor, Fleenor, 1998).

Termin „dopasowanie” w odniesieniu do relacji człowiek–organizacja jest odmiennie definiowany, a definicje akcentują różne aspekty, pod względem których jest uzyskiwane dopasowanie. Muchinsky i Monahan (1987) jako pierwsi rozdzielili dopasowanie na suplementarne (*supplementary fit*) oraz komplementarne (*complementary fit*). Pierwsze opisuje podobieństwo w zakresie celów i wartości pracownika i organizacji, drugie odnosi się do wzajemnego uzupełniania się brakujących, a potrzebnych elementów w charakterystyce pracownika i organizacji. Rozróżnienie to jest obecnie powszechnie przyjmowane.

Badania, w których dopasowanie człowiek–organizacja jest rozumiane przede wszystkim jako suplementarne, skupiają się na porównaniach pomiędzy tzw. ogólną charakterystyką organizacji i pracownika. Jeśli chodzi o organizację rozumie się przez to zazwyczaj kulturę organizacyjną lub klimat, operacyjnie opisywany np. przez strukturę wartości (Adkins, Caldwell, 2004; Cooper-Thomas, van Vianen, Anderson, 2004). Po stronie pracownika za ogólną charakterystykę uznaje się cechy osobowości (Judge, Bretz, 1992; Strauss, Barrick, Connerley, 2001), osobiste wyznawane wartości (Adkins, Ravlin, Meglino, 1996) czy nawet charakterystykę demograficzną (Riordan, Holliday Wayne, 2008).

Analizy dopasowania komplementarnego różnicują dopasowanie zależnie od podmiotu, z którego perspektywy jest oceniane (Edwards, 1991). I tak mówią one o dopasowaniu typu „potrzeby–zasoby” (*needs–supplies*) oraz „wymagania–możliwości” (*demands–abilities*). Pierwsze opisuje zgodność oczekiwań pracownika z możliwością ich realizacji przez organizację, jest więc opisywane z perspektywy osoby. Drugie odnosi się do wypełniania przez pracownika oczekiwań, jakie ma wobec niego pracodawca, jest opisywane z perspektywy organizacji. W badaniach porównuje się deklaracje pracowników, dotyczące np. złożoności zadań w pracy, i faktyczną złożoność zadań, opisywaną przez organizację (Shaw, Gupta, 2004) czy zgłaszane przez organizację zapotrzebowania na konkretne kompetencje i faktyczne ich występowanie wśród pracowników (Choi, Price, 2005).

Kristof (1996) zaproponowała integrację obu sposobów rozumienia dopasowania człowiek–organizacja. Wskazuje ona, iż obie strony, organizacja i pracownik, mają pewne zasoby, które są skłonne oferować, jak i oczekiwania, których zaspokojenia wymagają. Zarówno zasoby, jak i oczekiwania wpływają z ogólnej charakterystyki organizacji i osoby, na którą składają się wyznawane wartości, cele i normy działania. Zdaniem Kristof, ujmowanie dopasowania tylko jako suplementarnego lub tylko jako komplementarnego

pomija ich wzajemne związki. Powszechnie cytowana definicja dopasowania, którą zaproponowała, stanowi, że jest to „(...) zgodność pomiędzy ludźmi a organizacjami, która pojawia się, gdy (a) przynajmniej jedna ze stron dostarcza to, czego potrzebuje druga, (b) gdy dzielą podobne podstawowe charakterystyki lub (c) w obu przypadkach” (Kristof, 1996, s. 4).

Cable i Edwards (2004) inaczej widzą relacje między dopasowaniem suplementarnym i komplementarnym. Piszą oni (s. 823): „(...) badania nad psychologicznym zaspokajaniem potrzeb określają potrzebę jako pożądane natężenie pewnego atrybutu (np. jak wiele autonomii pragnie pracownik). W przeciwieństwie do tego, badania nad zgodnością wartości rozumieją wartość jako wagę pewnego atrybutu (np. jak ważna jest autonomia dla pracownika)”. Różnica między obydwoimi typami dopasowania polega ich zdaniem nie tyle na skupianiu się na innych treściach, ile na odmiennym rozumieniu natury wymiarów, które są brane pod uwagę. Potencjalnie każdy wymiar oceny dopasowania może istnieć w organizacji, a zatem pracownicy będą w stanie odpowiedzieć na pytania go dotyczące. Nie oznacza to jednak, że wymiar ten ma istotne znaczenie dla faktycznej oceny dopasowania. Zdaniem Cable’a i Edwardsa, należy się skupić raczej na wadze poszczególnych atrybutów lub wymiarów, a nie na ich natężeniu.

Jeszcze inaczej do problemu dopasowania podchodzi Schneider (1987; Schneider, Goldstein, Smith, 1995). Zaproponował on model ASA (*attraction–selection–attrition*), opisujący proces tworzenia się dopasowania oraz jego konsekwencji dla pracownika i organizacji. Schneider wychodzi z założenia, że dotychczas osobno rozwijały się podejścia teoretyczne, opisujące ludzi pracujących w organizacjach i opisujące same organizacje. Powstała przez to luka, która utrudnia zintegrowanie i zrozumienie relacji pomiędzy zatrudnionym i zatrudniającej organizacją. Model ASA próbuje tę lukę wypełnić. Podstawowe w modelu są cele pierwotnie posiadane (w sposób uświadomiony lub nie) przez założycieli organizacji. Cele te w trakcie trwania organizacji stają się celami organizacyjnymi i z nich wynikającymi procesami, strukturą i kulturą, które mają ułatwić ich realizację. Stanowią one odzwierciedlenie szczegółowych charakterystyk (zwanych przez autora „osobowościami”) założycieli firmy. Z biegiem czasu decydują one o tym, jaki rodzaj ludzi będzie przyciągała organizacja (*attraction*), wybierała na pracowników (*selection*) i kto zdecyduje się pozostać (*attrition*).

Konsekwencją tych trzech etapów jest powstanie i utrzymywanie się unikatowej organizacji, która, aczkolwiek złożona z różnych osób, utrzymuje swoją wyjątkowość i w sposób trwały różni się od innych, otaczających ją organizacji. W podejściu tym przewiduje się, że z upływem

czasu organizacje będą podlegały homogenizacji, tj. różnice między zatrudnionymi w nich osobami będą stawały się coraz mniejsze, a podobieństwa większe. Te różnice i podobieństwa odnosi Schneider do cech osobowości, norm i celów osobistych, a także preferowanych sposobów działania.

PRACA JAKO WARTOŚĆ

Opisane wcześniej dwa typy dopasowania stanowią niewątpliwie bardzo istotny składnik motywacji do pracy. Chęć angażowania się w wykonywane czynności, dążenie do jak najlepszej jakości wykonania czy gotowość do podejmowania działań na rzecz organizacji to efekty odczuwania dopasowania. Oba typy dopasowań (P-J fit oraz P-O fit) stanowią swoistą reprezentację umysłową relacji między pracownikiem a jego pracą oraz organizacją. Jednak nie są to jedyne reprezentacje, które mogą w znaczący sposób wpływać na poziom motywacji. Kolejną stanowi obraz pracy zawodowej jako takiej. Człowiek może mieć w swoim umyśle reprezentację pracy trudnej, uciążliwej i niewdzięcznej, co może powodować obniżenie się motywacji do szczególnej aktywności w pracy. Można jednak mieć także reprezentację umysłową pracy jako co prawda trudnej, ale przy tym rozwijającej i przyjemnej (Czerw, 2013). Taki wizerunek pracy będzie raczej wzmacniał motywację do aktywnego uczestniczenia w sytuacji pracy. Dlatego wydaje się, że oprócz dopasowania do pracy czy organizacji, równie ważnym czynnikiem motywującym w kontekście pracy są po prostu postawy wobec niej.

Termin „postawa wobec pracy” jest w literaturze różnie rozumiany i warto w tym miejscu bliżej się mu przyjrzeć. Najczęściej gdy napotkamy w literaturze termin „postawa wobec pracy”, to praca będzie rozumiana w kontekście organizacyjnym: tak często określa się choćby satysfakcję z pracy w danej organizacji. Jednak można także napotkać o wiele szersze jej rozumienie. Dotyczy ono pracy jako takiej, a nie pracy w konkretnym miejscu czy zawodzie. Ten kontekst nie jest zbyt szeroko omawiany, ale mimo wszystko można wskazać na trzy podejścia teoretyczne. Pierwsze z nich to etyka pracy, drugie – postawa wobec pracy w ogóle i trzecie to znaczenie pracy.

Pojęcie etyki pracy jest być może konstruktem najstarszym z trzech wspomnianych wyżej i z całą pewnością odnosi się do znaczenia „pracy jako takiej”. Definicja tego pojęcia pochodzi z początku XX wieku z prac niemieckiego socjologa Maxa Webera (1905/2010). Oryginalnie teoria ta akcentowała przede wszystkim etykę protestancką, czyli doktrynę silnie związaną z przekazem religijnym. Według tego podejścia człowiek żyje nie tyle dla siebie, ile dla swojej pracy, która udowadnia jemu i społeczeństwu jego wartość. Celem życia jest więc praca. Natomiast dobrą pracę widać

w zgromadzonym majątku i zarobionych pieniądzech, które świadczą o efektywności człowieka pracownika. Oczywiście obecnie etyka pracy znacząco odchodzi od odwoływania się do związków z religią (Grabowski, 2012), ale podstawowe zasady dobrej pracy pozostały w dużej mierze niezmiennione. Na etykę pracy składa się więc przekonanie, że praca jest wartością centralną w życiu zarówno jednostki, jak i całych społeczeństw. Jak widać, etyka pracy, jako że wyrasta z indywidualistycznej kultury protestanckiej, w pracy widzi przede wszystkim osobistą (w pewnym sensie oderwaną od innych ludzi) drogę człowieka do lepszej przyszłości, za którą jest on całkowicie odpowiedzialny (Miller, Woehr, Hudspeth, 2002).

Inne rozumienie pojęcia „postawa wobec pracy” też ma dosyć długą i interdyscyplinarną historię. Już w połowie XX wieku socjologowie Morse i Weiss (1955, za: Vecchio, 1980) założyli, że ludzie nie muszą traktować pracy jedynie jako sposobu na zarabianie pieniędzy, że mogą po prostu chcieć pracować. To oni, bodaj po raz pierwszy, zadali badanym pytanie: „Jeśli okazałoby się, że odziedziczyłeś wystarczająco dużo pieniędzy, aby żyć wygodnie bez pracy, to myślisz, że pracowałbyś dalej?”. Wynik, który uzyskali, był bardzo zaskakujący. Spośród 401 pracujących mężczyzn aż 80% odpowiedziało, że chcieliby kontynuować pracę. Podobne badanie przeprowadził po 25 latach Vecchio (1980) i okazało się, że procent badanych chcących kontynuować pracę w sytuacji odziedziczenia dużej kwoty tylko nieznacznie się zmniejszył – do 72,2%. Ponownie okazało się więc, że motywacja finansowa nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, że ludzie pracują zawodowo. Powstało pytanie – z jakich powodów podejmujemy pracę? Jakie funkcje ta praca spełnia? Od tego czasu zarówno w socjologii, jak i w pedagogice funkcje pracy jako takiej, niezależnie od zawodu i miejsca jej wykonywania, są obiektem analiz (Czerw, 2013). Były to jednak (szczególnie w Polsce) częściej analizy teoretyczne niż oparte na prowadzonych w tej dziedzinie badaniach. Najczęściej wskazywanymi motywami były te związane z dosyć szeroko rozumianą instrumentalną rolą pracy. Na przykład w międzynarodowym projekcie badawczym prowadzonym w latach 80. XX wieku wyróżniono sześć obszarów potrzeb: dochody, status i prestiż, organizacja czasu, interesujące kontakty towarzyskie w pracy, możliwość służenia społeczeństwu oraz realizowanie swoich zainteresowań zawodowych (MOW, 1987, za: Kuchinke, Ardichvili, Borchert, Rozanski, 2009). Badania powtórzone w ostatnich latach w Rosji, Polsce i Niemczech potwierdziły uniwersalność tych potrzeb (Kuchinke i in., 2009). Obok funkcji instrumentalnej praca może przyczynić się do samorealizacji podmiotu. Wtedy staje się ona wartością autoteliczną i jest wykonywana

z dużą satysfakcją. Czasami w literaturze pojawia się także funkcja punitywnej, która jest oparta na przypisywaniu procesowi pracy znaczenia karzącego – szczególnie dobrze odzwierciedlona w powiedzeniu, że praca to „trud, znój, pot i łzy”. Oprócz tych trzech podstawowych postaw (instrumentalna, autoteliczna, punitywnej) warto jeszcze zwrócić uwagę na możliwość postrzegania pracy w sposób normatywny – wtedy praca jest obowiązkiem, powinnością wobec społeczeństwa, swoistym spłaceniem długów, np. za umożliwienie edukacji (Czerw, 2013).

Kolejnym terminem związanym z postawą wobec pracy jako takiej jest jej rozumienie i wartościowanie, przypisujące pracy centralne miejsce w życiu. Jest to związane także z normatywnym przekonaniem o wartości pracy w życiu (Kanungo, 1982). Wśród autorów z tego obszaru toczy się dyskusja, gdzie szukać uwarunkowań takiego pojmowania pracy. Poszukiwania mogą być ukierunkowane do wewnątrz podmiotu lub na zewnętrzne czynniki środowiskowe, np. typ zawodu. Najczęściej zwycięża podejście integrujące wpływ cech wewnętrznych podmiotu z rolą zawodową i środowiskiem, w którym praca się odbywa (Wrzesniewski, Dutton, Debebe, 2003). Znaczenie pracy może więc dotyczyć znaczenia i rozumienia zawodu, roli odgrywanej w pracy/organizacji i realizowania siebie przez pracę. Jak widać, to ujęcie jest dosyć szerokie i właściwie można by uznać, że w pewnym sensie łączy perspektywę typu pracy/zawodu, organizacji oraz zupełnie osobiste budowanie swojej tożsamości przez pracę. Wrzesniewski w swoich tekstach dodatkowo podkreśla za Bellah i współpracownikami (1985, za: Wrzesniewski, McCauley, Rozin, Schwartz, 1997), że praca może stanowić wartość w trzech różnych rozumieniach: jako roboty (*job*), kariery (*career*) lub powołania (*calling*). Ludzie, którzy traktują swoją pracę jako robotę, są zazwyczaj zainteresowani tylko korzyściami materialnymi, nie oczekują ani nie potrafią dostrzec w pracy żadnego innego rodzaju nagrody. Praca nie jest wtedy celem samym w sobie, lecz jest narzędziem, które pozwala ludziom dopiero nabyć środki potrzebne do tego, aby cieszyć się życiem z dala od pracy. Przyświeca temu przekonanie, że prawdziwe życie toczy się poza pracą, a główne potrzeby i ambicje nie są realizowane w pracy. W przeciwieństwie do nich ci, dla których praca jest karierą, widzą w niej możliwość głębokiego osobistego zaangażowania. Tacy pracownicy inwestują (czas, energię i inne zasoby) w swoją pracę, aby zaznaczyć własne osiągnięcia nie tylko przez korzyści finansowe, lecz także przez awans w hierarchii zawodowej. Takie pięcie się po ścieżce kariery często przynosi nie tylko profity organizacyjne, lecz także wyższą pozycję społeczną i zawodową, a ponadto podnosi samoocenę pracownika. Wreszcie osoby traktujące pracę

jako powołanie uważają, że ich praca jest nierozdzielnie związana z ich życiem i wartościami, które wyznają na gruncie osobistym. Pracownik z powołaniem działa nie dla zysku lub rozwoju kariery, lecz dla spełnienia siebie poprzez pracę. Słowo „powołanie” było pierwotnie używane w kontekście religijnym jako powołanie człowieka przez Boga do wykonywania moralnie i społecznie znaczącej pracy. Jednak współcześnie praca, do której ludzie mogą czuć powołanie, straciła swój religijny kontekst. Jest po prostu postrzegana jako społecznie wartościowa, obejmująca działania, które mogą, ale nie muszą być przyjemne. Wydaje się jednak, że takie traktowanie pracy staje się już bardzo związane z konkretnymi typami zawodów i pojęciem dopasowania do pracy, np. poczuciem misji w zawodzie (Czerw, Borkowska, 2010) wspomnianym we wcześniejszym fragmencie tego tekstu. Chociaż Wrzesniewski twierdzi, że wszystkie trzy sposoby postrzegania pracy można znaleźć w każdym zawodzie (Wrzesniewski i in., 1997), autorka przykłada dużą wagę do roli innych ludzi w tworzeniu wizerunku pracy. Ta rola może dotyczyć na przykład radości czerpanej z pracy dzięki dobrym relacjom z innymi, ale także dlatego, że inni mogą być źródłem wsparcia emocjonalnego lub wiedzy na temat pracy, takiej jak np. sposób wykonywania zadań. Jednak oprócz tych dosyć oczywistych korzyści wynikających z relacji interpersonalnych, Wrzesniewski podkreśla rolę różnych informacji płynących od współpracowników. Informacje te mogą być interpretowane jako wskazówki potwierdzające lub zaprzeczające temu, w jaki sposób pracownik widzi swoją pracę, co ostatecznie kształtuje poczucie jej sensu (Wrzesniewski i in., 2003). Wydaje się, że takie podkreślanie roli innych w tworzeniu pracy i jej wizerunku stawia to podejście w opozycji do indywidualistycznego ujęcia etyki pracy.

Zastanawiając się nad rolą postaw wobec pracy jako takiej (a nie w kontekście konkretnej organizacji), można chyba założyć, że będzie ona, po pierwsze, wpływała na poziom motywacji, a po drugie, może determinować ukierunkowanie motywacji na konkretne czynności lub zachowania w pracy. Jeśli pracownik traktuje pracę zawodową jako przymus, a jedynym powodem jej podejmowania jest jej funkcja instrumentalna (zaspokojenie podstawowych potrzeb), to trudno spodziewać się szczególnie wysokiego poziomu motywacji do aktywnych działań na rzecz swojej organizacji. Natomiast w przypadku, gdy pracownik postrzega pracę jako sposób na własny rozwój, budowanie swojej pozycji społecznej lub realizację swojego potencjału, wtedy jego motywacja do zwiększania wysiłku lub podejmowania szczególnych działań na rzecz organizacji będzie prawdopodobnie większa.

SUBIEKTYWNE STANY POZNAWCZE PRACOWNIKA A POSTAWY I FUNKCJONOWANIE W PRACY

Najczęściej wspominaną pozytywną konsekwencją dobrze dopasowania do zawodu czy pracy jest satysfakcja z pracy, chociaż chyba właściwsze byłoby wskazanie na satysfakcję z zawodu. Satysfakcja z pracy bowiem w dużej mierze dotyczy kontekstu organizacyjnego (płaca, stosunki z przełożonymi i współpracownikami itp.), a nie samego typu czynności. Natomiast jeśli chodzi o perspektywę P-J fit, powinno się mówić raczej o ocenie czynności i zadań wykonywanych w ramach obowiązków. Mogą one być oceniane np. jako monotonne i powtarzalne lub urozmaicone. Ocenia się wówczas nadmiar – niedobór zadań, presję czasu w trakcie ich wykonywania, zaangażowanie uwagi, a także np. stopień samodzielności wykonywania pracy i, co za tym idzie, poziom odpowiedzialności za jej efekty. W tym obszarze mieści się ponadto subiektywna atrakcyjność poszczególnych zadań. Oczywiście niektóre z metod mierzących satysfakcję biorą pod uwagę także tę perspektywę (Zalewska, 2001).

Jak już wcześniej wspomniano, badacze zajmujący się P-J fit podkreślają, że dobre dopasowanie skutkuje satysfakcją z pracy i zawodu (Bretz, Judge, 1994; Warr, Inceoglu, 2012), a także efektywnym wykonywaniem zadań (Caldwell, O'Reilly, 1990). Natomiast brak dopasowania powoduje napięcie, stres i frustrację, a także brak efektywności pracy. Ten aspekt stresu i zachowań dysfunkcyjnych w pracy często pojawia się w kontekście tzw. teorii zasobów i wymagań np. JDC – *wymagania pracy i kontrola* (Karasek, 1979), JDR – *wymagania pracy i zasoby* (Schaufeli, Bakker, 2004), a także *teoria zachowania zasobów* (Hobfoll, 1989). Teorie te, oprócz odwołań do wymagań stawianych pracownikowi przez zawód czy typ pracy, sięgają także po wymagania stawiane przez organizację, co prowadzi do kolejnego pojęcia związanego z efektywnym funkcjonowaniem w pracy, czyli do dopasowania osoby i organizacji.

Uzasadnione jest oczekiwanie także istotnych związków między poczuciem dopasowania człowiek–organizacja a odczuwaną satysfakcją. Niewątpliwie źródło zadowolenia tkwi w zaspokojeniu różnorodnych potrzeb związanych z pracą, nie można jednak traktować satysfakcji jako tożsamej z poczuciem dopasowania. Poczucie dopasowania odnosi się bowiem do opisu sytuacji, a nie do jej oceny. Metaanaliza Kristof-Brown, Zimmermana i Johnson (2005) referuje związki między dopasowaniem człowiek–organizacja i odczuwaną satysfakcją. Uzyskano stosunkowo wysoki ogólny współczynnik związku, przy czym dla dopasowania suplementarnego okazał się on nieznacznie niższy niż dla komplementarnego.

Inną pozytywną konsekwencją dopasowania człowiek–praca czy człowiek–organizacja wydaje się zaangażowanie

w pracę. W literaturze można napotkać dwa odmienne, ale w dużym stopniu powiązane ze sobą sposoby rozumienia zaangażowania w pracę. Pierwsze z nich przedstawia w swoich pracach Kahn (1990), który wiąże to pojęcie z pełnieniem roli zawodowej. Według tego autora, zaangażowanie w pracę pojawia się, gdy członek organizacji postrzega w swojej roli zawodowej możliwość fizycznego, poznawczego i emocjonalnego wyrażenia siebie. Dlatego kluczowym pojęciem dla tak rozumianego zaangażowania jest identyfikacja z rolą zawodową. Wydaje się to na tyle bliskie identyfikacji z zawodem i typem pracy, że związek P-J fit z zaangażowaniem w tej perspektywie wydaje się także oczywisty. Drugi sposób definiowania zaangażowania stawia je w opozycji do wypalenia zawodowego. Według Maslach i Leitera (2008), zaangażowanie charakteryzują energia, zaangażowanie i skuteczność, które są bezpośrednimi przeciwieństwami trzech wymiarów wypalenia zawodowego. Autorzy twierdzą, że w przypadku wypalenia zawodowego energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w cynizm, a skuteczność w nieskuteczność. Oznacza to, że niskie wyniki w trzech wymiarach kwestionariusza wypalenia zawodowego są synonimem dla wysokiego poziomu zaangażowania. Według Schaufeliego zaangażowanie można także traktować jako samodzielny, odrębny konstrukt negatywnie związany z wypaleniem, który jednak nie stanowi jego prostego przeciwieństwa. Tutaj zaangażowanie jest definiowane jako „pozytywny, dający poczucie spełnienia stan umysłu związany z pracą, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaangażowaniem” (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008, s. 188). Wigor oznacza, że osoby zaangażowane w pracę charakteryzują się wysokim poziomem energii i odporności psychicznej podczas pracy, a także gotowością do inwestowania wysiłku w wykonywanie pracy i wytrwałością nawet w obliczu trudności. Oddanie dotyczy przeżywania poczucia istotności pracy, a nawet dumy z jej wykonywania. Zaangażowanie charakteryzuje się natomiast pełną koncentracją i przyjemnym zatopieniem w swojej pracy. Niezależnie od podejścia, większość badaczy zgadza się, że zaangażowanie obejmuje wymiar energii oraz identyfikacji z pracą, a nie z organizacją, co pozwala traktować tę zmienną jako bezpośrednio powiązaną z obszarem dopasowaniem osoby i pracy.

Zebrane teksty, przedstawiane w tym tomie *Psychologii Społecznej*, dają możliwość głębszego wniknięcia w zależności między dopasowaniem, wartościami i postawami wobec pracy a funkcjonowaniem w pracy. Trzy z artykułów zajmują się związkami z zaangażowaniem jako wskaźnikiem motywacji i jego różnymi wymiarami.

Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka zajęły się dopasowaniem pod względem potrzeby wzrostu, sprawdzając,

czy możliwość jej realizacji w organizacji przekłada się na wyższy poziom zaangażowania. Pokazały, że dopasowanie pod względem tych wartości ma znaczenie zwłaszcza dla deklarowanego oddania pracy.

Chirkowska-Smolak z kolei prezentuje modele wyjaśniające zaangażowanie, w których jako zmienne wyjaśniające ujęto zestaw wymiarów związanych z warunkami pracy, takich jak obciążenie pracą, relacje, wynagradzanie itp., wśród których znalazło się poczucie dopasowania pod względem wyznawanych wartości. Do badania włączono także poczucie sensowności wykonywanej pracy. Wyniki pokazały, że proponowane modele dobrze wyjaśniają wigor i oddanie pracy, z tym że sensowność pracy jest równie ważnym predyktorem, co dopasowanie, a spośród jego wymiarów najistotniejsze okazuje się dopasowanie pod względem wartości. Jak widać, oba badania zaświadczają o znaczeniu zgodności między wyznawanymi przez pracownika i organizację wartościami dla jego stosunku do pracy i motywacji.

Rożnowski i Olczykowska badali predyktory zaangażowania wśród wolontariuszy. Sformułowana hipoteza, mówiąca, że zaangażowanie w wolontariat będzie wyższe u osób traktujących go jako służbę, nie została potwierdzona. Wyniki pokazały, że zaangażowanie wiąże się raczej z podejściem do tego typu działalności tak jak do pracy zawodowej, gdyż istotniejsze związki uzyskano dla traktowania wolontariatu jako źródła dochodów lub osiągnięcia statusu społecznego. Badaną grupę stanowili głównie studenci, a uzyskane wyniki – jak zauważają autorzy – są zgodne z wartościami istotnymi w początkowych etapach rozwoju zawodowego.

Porównanie wartości, które kierują osobami pracującymi w różnych warunkach, analizuje Bajer, badając pracowników najemnych i mikroprzedsiębiorców. Porównywanymi wymiarami były postrzegane źródła stresu, postawy wobec pracy oraz poziom przedsiębiorczości. Autorka pokazała wiele szczegółowych związków między badanymi zmiennymi, a do najciekawszych należą wyższe natężenie autotelicznej postawy wobec pracy w grupie mikroprzedsiębiorców, niż pracowników etatowych, oraz specyficzne różnice w źródłach odczuwanego stresu. Ogólnie mikroprzedsiębiorcy charakteryzują się niższym natężeniem stresu, ale analiza profilu źródeł składających się na wynik ogólny pokazuje obszary, w których odczuwają go silniej niż pracownicy najemni. Te obszary to przede wszystkim poczucie obciążenia, zagrożenia i odpowiedzialności. Dodając do tego wynik, pokazujący wyższy wśród mikroprzedsiębiorców poziom przedsiębiorczości, można powiedzieć, że realizacja postawy autotelicznej wobec pracy, która przejawia się przez decyzję o prowadzeniu własnej firmy,

pociąga za sobą zwiększenie stresu w tych obszarach, które są jądrem przedsiębiorczości.

Dopasowanie człowiek–organizacja wykazuje także inne pozytywne konsekwencje, np. istotne związki z przywiązaniem do organizacji. Verquer, Beehr i Wagner (2003) w metaanalizie uzyskali silne dodatnie zależności między subiektywnym poczuciem ogólnego dopasowania tego typu a przywiązaniem oraz silne ujemne zależności między dopasowaniem a chęcią odejścia z pracy. Można więc mówić o związku dopasowania i postaw wobec organizacji wiążącym się z chęcią pracy w jej szeregach lub chęcią jej opuszczenia. W badaniach prowadzonych w Polsce (Czarnota-Bojarska, 2010) pokazano, że osoby odczuwające silniejsze dopasowanie są bardziej zadowolone z pracy i przywiązane do organizacji. Istotniejsze znaczenie miało w przypadku tych związków dopasowanie pod względem norm i wartości niż pod względem zaspokojenia wzajemnych potrzeb i oczekiwań pracownika i organizacji.

Przywiązaniem do organizacji i realizacją konkretnych wartości etyki pracy zajęli się w tym tomie Chrupała-Pniak i Grabowski. Sprawdzali oni, jak poszczególne wymiary etyki pracy wiążą się z przywiązaniem do organizacji oraz czy i jak kombinacja obu czynników sprzyja podejmowaniu zachowań nieetycznych, ale zgodnych z interesem organizacji. Wyniki ich badania pokazały, że związki poszczególnych wymiarów etyki pracy z przywiązaniem organizacyjnym nie są silne. Zachowaniom nieetycznym wyraźnie sprzyja jednak specyficzna kombinacja badanych aspektów, w tym obniżona skłonność do moralnego postępowania i wyższe przywiązanie normatywne, czyli związane z poczuciem realizacji misji organizacji. Proorganizacyjne zachowania nieetyczne, podobnie jak praca emocjonalna, są interesującym tematem badań w obszarze dopasowania wartości, gdyż oba wymagają od pracownika niestandardowej reinterpretacji sytuacji pracy, aby nie powodować obniżenia poziomu dobrostanu i funkcjonowania. Powyższe badania pokazują, że wartości pracy odgrywają tu znaczącą rolę.

Konsekwencjami dopasowania pod względem wartości w specyficznej sytuacji pracy emocjonalnej zajęli się Retowski i Podsiadły. Pokazali oni, że praca emocjonalna w większym stopniu prowadzi do wypalenia zawodowego, w tym przede wszystkim do depersonalizacji klientów, gdy istnieje niezgodność między wartościami pracownika i organizacji. Autorzy prezentują wyniki, w których poczucie realizacji osobistych wartości w pracy jest istotnym moderatorem związku między nasileniem pracy emocjonalnej a depersonalizacją.

Warto również wspomnieć o badaniach związków między dopasowaniem człowiek–organizacja a skłonnością do zachowań obywatelskich, czyli podejmowaniem z własnej woli dodatkowych zadań, przynoszących korzyści firmie i/

lub współpracownikom. Ponownie, na podstawie metaanaliz (Kristof-Brown i in., 2005) stwierdzono umiarkowanie wysoki współczynnik takiego związku. Ciekawą relację tych zmiennych opisali Chiu i Chen (2005), pokazując, że nie ma bezpośredniego powiązania między obiektywnymi zasobami dostarczanymi przez organizację a skłonnością do zachowań obywatelskich. Istotną rolę odgrywa natomiast dopasowanie oferowanych zasobów do oczekiwań pracownika. Oznacza to, że zachowania obywatelskie nie są prostym skutkiem charakterystyki pracy i stanowiska, pojawiają się w odpowiedzi na te warunki o tyle, o ile istnieje dopasowanie między szeroko rozumianymi warunkami pracy a oczekiwaniami pracownika. Czarnota-Bojarska (2010, 2012) pokazała, że pracownicy o wyższym subiektywnym poczuciu dopasowania człowiek–organizacja są bardziej skłonni podejmować się zachowań pomocowych i zgodnych z wymaganiami firmy. Zauważone zostały także interesujące różnice między dwoma aspektami dopasowania – suplementarnym i komplementarnym. Ogólnie można powiedzieć, że w większości badanych związków silniejsze współczynniki uzyskiwano w przypadku dopasowania suplementarnego.

Keplinger, Frątczak, Ławecka i Stokłosa w artykule zawartym w niniejszym tomie pokazują związki między podobieństwem natężenia ocen organizacyjnych zachowań obywatelskich przełożonych i podwładnych. Skłonność do zachowań obywatelskich wiąże się także z zadowoleniem z pracy zarówno w grupie podwładnych, jak i przełożonych. Patrząc na przedstawione wyniki z szerszej perspektywy, można stwierdzić, że zachowania obywatelskie mają większą szansę pojawić się u konkretnej osoby – niezależnie czy jest to kierownik, czy szeregowy pracownik – gdy są już obecne w otoczeniu. Pokazuje to znaczenie podobieństwa i dopasowania w obszarze prezentowanych zachowań dla funkcjonowania organizacji. Trzeba bowiem pamiętać, że zachowania obywatelskie podnoszą jakość jej funkcjonowania.

Najważniejsze jednak z punktu widzenia organizacji są związki dopasowania z efektywnością pracy, czyli wykonywaniem zadań zleconych przez organizację. Wyniki wielu badań (Kristof-Brown i in., 2005) wskazują na umiarkowany związek między dopasowaniem a wykonaniem zadań (na poziomie metaanaliz), a dla ogólnego wykonania pracy nawet bliski zeru. Rezultat ten nie dziwi, gdyż doniesienia z pojedynczych badań są sprzeczne. Wyłącznie w ostatnich latach można znaleźć badania, w których związek między dopasowaniem człowiek–organizacja a wykonaniem pracy jest silnie dodatni (Czarnota-Bojarska, 2010, 2012; DeRue, Morgenson, 2007; Scroggins, 2008), jak i bliski zeru (Greguras, Diefendorff, 2009; McCulloch, Turban, 2007). We wszystkich tych badaniach dopasowanie było mierzone

kwestionariuszowo, a ocena wykonania pochodziła od przełożonego. Jest to istotny aspekt procedury badania, gdyż w wypadku, gdy obie miary pochodzą od tej samej osoby, ich związek może być w pewnym stopniu konsekwencją uśredniania ocen przez badanych. Ten wątek wydaje się więc szczególnie wart podejmowania kolejnych badań.

Poczucie dopasowania człowiek–organizacja ma zatem istotne znaczenie dla funkcjonowania pracownika i jego postaw wobec firmy. Wskazują na to liczne doniesienia z badań, mówiące o związkach dopasowania z satysfakcją z pracy i przywiązaniem oraz zachowaniami zarówno wymaganymi wprost, jak i podejmowanymi z własnej woli.

Poczucie dopasowania człowiek–praca i człowiek–organizacja jest uwzględniane także w coraz częściej pojawiających się doniesieniach z badań na temat tzw. *job crafting*, co można przetłumaczyć jako „przedefiniowanie pracy”. Jest to pojęcie, które dotyczy aktywnych działań podejmowanych przez pracownika w celu zmiany sposobu postrzegania i rozumienia swojej pracy i zadań w niej wykonywanych (Demerouti, 2014; Wrześniewski, Dutton, 2001). Tworząc własny obraz pracy, pracownicy modyfikują różne jej aspekty. Celem takich działań jest właśnie poprawienie poczucia dopasowania między charakterystyką pracy i własnymi potrzebami, możliwościami i preferencjami (Tims, Bakker, Derks, 2013). Pracownicy mogą inicjować trzy rodzaje zmian w swojej pracy (Wrześniewski, Dutton, 2001). Po pierwsze, mogą zmieniać, przeformułowywać zadania, które muszą wykonywać w ramach swoich obowiązków. Na przykład, pracownik może wychodzić z inicjatywą podejmowania innych zadań, które wymagają nowych umiejętności, ponieważ czuje, że jego praca staje się monotonna. Po drugie, mogą aktywnie wpływać na relacje interpersonalne w trakcie wykonywania pracy. Na przykład, pracownik może regularnie spotykać się z kolegą, którego uważa za niezwykle inspirującego. Po trzecie, mogą zmieniać własną postawę poznawczą wobec pracy przez pozytywne przewartościowanie sposobu, w jaki myślą o różnych aspektach swojej pracy. W tym przypadku np. pracownik, zamiast dostrzegać monotonię jakiegoś działania, zaczyna dostrzegać jego wagę, istotność dla organizacji. Zadanie się nie zmienia, ale pracownik postrzega je w bardziej pozytywny sposób. *Job crafting* pozwala więc pracownikom doświadczać swojej pracy jako bardziej interesującej i znaczącej (Tims, Bakker, Derks, 2013). Co ważne, badania prowadzone w kontekście *job craftingu* wskazują jego rolę w budowaniu dobrostanu pracowników. Pracownicy po wprowadzeniu redefinicji swojej pracy deklarowali np. zwiększoną satysfakcję z pracy i zaangażowanie w pracę, a także obniżony poziom wypalenia zawodowego (Tims i in., 2013). Wydaje się zresztą, że większość wspomnianych wyżej konsekwencji

dopasowania traktuje się dzisiaj właśnie jako przejawy dobrostanu pracowników (Warr, Inceoglu, 2012). Dobrostan pracownika definiowany jest jako pozytywna ocena swojego życia zawodowego zarówno w kontekście typu pracy, jak i społecznego środowiska zawodowego. Poszukiwanie przyczyn i konsekwencji dobrostanu podmiotu w sytuacji pracy jest z natury rzeczy obszarem interdyscyplinarnym, leżącym na pograniczu nauk społecznych, głównie psychologii i nauk o zarządzaniu, szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi (por. pojęcie *quality of worklife*, za: Al-Qutop, Harrim, 2011). Warto wspomnieć, że tak jak w przypadku dobrostanu w życiu osobistym, tak i w pracy można mówić o dwóch perspektywach rozumienia dobrostanu. Gdy pomiar dotyczy satysfakcji z pracy lub pozytywnego bilansu emocjonalnego w sytuacji pracy, to mamy do czynienia z ujęciem hedonistycznym. Natomiast gdy mowa o sensie i wartości pracy, to pomiar jest prowadzony w ujęciu eudajmonistycznym (Czerw, 2014).

PODSUMOWANIE

Podsumowując przedstawione w tym tekście pojęcia związane z subiektywnym postrzeganiem pracy zawodowej oraz swojego stosunku do tej pracy, warto zauważyć, że choć można teoretycznie rozdzielić postawy wobec pracy w ogóle od postaw wobec pracy w konkretnym środowisku – organizacji, to praktycznie motywacja pracownika zawsze będzie wypadkową wszystkich tych elementów. Można ponadto oczekiwać, że gdy praca jest postrzegana jako istotna wartość w życiu człowieka, będzie on wrażliwszy na sygnały braku dopasowania zarówno w obszarze pracy (P-J fit), jak i konkretnej organizacji, w której jest zatrudniony (P-O fit). W konsekwencji motywacja do poszukiwania optymalnego poziomu dopasowania powinna się zwiększać. Jednocześnie brak dopasowania będzie subiektywnie spostrzegany jako silny stresor, ale można oczekiwać, że będzie interpretowany raczej jako wyzwanie, powodując nasilenie działań prowadzących do uzyskania poczucia dopasowania, niż jako przeszkoda, skutkując zmniejszeniem motywacji czy nawet opuszczeniem sytuacji. Z drugiej strony, dla osób, które nie postrzegają pracy jako ważnego elementu swojego życia, poczucie dopasowania do środowiska zawodowego będzie znacząco mniej istotnym czynnikiem, warunkującym zadowolenie lub zaangażowanie. Wydaje się nam, że tak rozumiane połączenie opisywanych wyżej wątków teoretycznych jest ciekawe i daje możliwość głębszego zrozumienia źródeł motywacji do pracy.

Zbrane w tym tomie artykuły pokazują, jak ważne są dopasowanie człowiek–praca i człowiek–organizacja dla kształtowania postaw i zachowań pracowników. Niewątpliwie badania w tym obszarze będą pogłębiane

i przyniosą następne ciekawe odkrycia. Mamy nadzieję, że zaprezentowany zbiór stanowi istotne podsumowanie dotychczasowej wiedzy i będzie pomocny w planowaniu nowych badań.

LITERATURA CYTOWANA

- Adkins, C., Ravlin, E., Meglino, B. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21 (4), 439–460.
- Adkins, B., Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 969–978.
- Al-Qutop, M. Y., Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 6 (8), 193–205.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, C. (2006). Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod. *Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego*, 34. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3), 187–200.
- Bañka, A. (1995). *Zawodoznawstwo. Doradztwo zawodowe. Pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Wydawnictwo PRINT-B.
- Bretz, R. D., Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 32–54.
- Brkich, M., Jeffs, D., Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 43–51, doi: 10.1027//1015-5759.18.1.43.
- Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822–834.
- Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648–657.
- Chiu, S., Chen, H. (2005). Relationship between job characteristic and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33 (6), 523–540.
- Choi, J. N., Price, R. H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (1), 83–96.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 52–78.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Czarnota-Bojarska, J. (2012). Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 18, 255–258.
- Czerw, A. (2013). Co ludzie myślą o pracy zawodowej? Konstrukcja metody diagnozującej postawy wobec pracy. *Psychologia Społeczna*, 8 (2), 219–233.
- Czerw, A. (2014). Well-being at work – The essences, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13 (2), 97–110.
- Czerw, A., Borkowska, A. (2010). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia Społeczna*, 5 (4), 303–315.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19 (4), 237–247, doi: 10.1027/1016-9040/a000188.
- DeRue, D., Morgeson, F. (2007). Stability and change in person–team and person–role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1242–1253.
- Edwards, J., Cable, D., Williamson, I., Lambert, L., Shipp, A. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person–environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 802–827.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. W: C. L. Cooper, I. T. Robertson (red.), *International review of industrial/organizational psychology* (t. 6, s. 283–357). New York: Wiley.
- Grabowski, D. (2012). Etyka pracy jako zmienna psychologiczna. *Czasopismo Psychologiczne*, 18 (2), 237–246.
- Greguras, G., Diefendorff, J. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person–environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465–477.
- Herr, E. L., Cramer, S. H. (2001). *Planowanie kariery zawodowej*. Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego, z. 15. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- Holland, J. L. (1985). *Professional manual for Vocational Preference Inventory*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Judge, T. A., Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 261–271.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341–349.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Kuchinke, K., Ardichvili, A., Borchert, M., Rozanski, A. (2009). The meaning of working among professional employees in Germany, Poland and Russia. *Journal of European Industrial Training*, 33 (2), 104–124.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer-Verlag.
- LeBlanc, P., de Jonge, J., Schaufeli, W. (2002). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 169–202). Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
- McCulloch, M., Turban, D. (2007). Using person–organization fit to select employees for high–turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 63–71.
- Miller, J., Woehr, D., Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 451–489.
- Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person–environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 268–277.
- Nosal, C., Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2006). *Kwestionariusz zainteresowań zawodowych: podręcznik metody*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy.
- Paszowska-Rogacz, A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Riordan, C., Holliday Wayne, J. (2008). A review and examination of demographic similarity measures used to assess relational demography within groups. *Organizational Research Methods*, 11 (3), 562–592.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (4), 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747–773.
- Scroggins, W. (2007). An examination of the additive versus convergent effects of employee perceptions of fit. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (7), 1649–1665.
- Shaw, J. D., Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies–values fit matter? *Personnel Psychology*, 57 (4), 847–879.
- Strauss, J., Barrick, M., Connerley, M. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (5), 637–657.

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18* (2), 230–240, doi: 10.1037/a0032141.
- Vecchio, R. P. (1980). The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal, 23* (2), 361–367, doi: 10.2307/255439.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63* (3), 473–489.
- Warr, P., Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17* (2), 129–138, doi:10.1037/a0026859.
- Weber, M. (2010). *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, tłum. B. Baran. Warszawa: Wydawnictwo Alethea.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., Debebe, G. (2003). Interpersonal sense making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior, 25*, 93–135.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179–201.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21–33.
- Zalewska, A. (2001). „Arkusz Opisu Pracy” O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne, 39* (1), 197–217.
- Zytowski, D. G. (2001). Frank Parsons and the progressive movement. *The Career Development Quarterly, 50*, 57–65.

Person-environment fit and attitude towards work as motivators of organizational behaviors

Agnieszka Czerw¹, Joanna Czarnota-Bojarska²

¹ *University of Social Sciences and Humanities, Faculty in Poznań*

² *Faculty of Psychology, University of Warsaw*

ABSTRACT

The article is an introduction to a thematic issue that brings together research on the cognitive states, experienced by employees, that are significant motivators to work. We believe that the most important among these cognitive states are the fit between a person, work and organization, as well as perception of the work as value. The article presents the most significant theories and examples of research both worldwide and in Poland that concern these issues. Attention was paid also to the positive, motivating effects of the compatibility between characteristics and attitudes of a person and characteristics and demands of work environment. The text provides summary of the most recent knowledge on how subjective feelings related to the fit between the work environment and employee can affect the work motivation..

Key words: *person-work fit, person-organization fit, value of work, attitude toward work*

Złożono: 17.04.2014

Złożono poprawiony tekst: 23.10.2014/27.06.2015

Zaakceptowano do druku: 25.01.2016