

## Rozdział 1

---

# Konsekwencje braku psychologicznego dopasowania pracownika do wymagań pracy\*\*

### 1.1. Wyzwania we współczesnym miejscu pracy

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci warunki we współczesnym miejscu pracy znacząco się zmieniały, a tempo tych zmian ciągle rośnie. Wpływa na to, m.in. wzrost roli i znaczenia szybko rozwijających się nowych technologii w zakresie telekomunikacji oraz automatyzacji i informatyzacji wielu aspektów pracy. Dodatkowo tradycyjne zawody są wypierane przez nowe. W Polsce, podobnie jak w innych krajach rozwiniętych, miejsca pracy w przemyśle ciężkim i produkcyjnym zastępowane są pracami biurowymi i tymi z sektora usług. Na zmiany te wpływają rozwój sektora usług, branży IT oraz presja ze strony rynków międzynarodowych. Doprowadziło to do outsourcingu lub robotyzacji wielu prac fizycznych, które nie wymagają wysokich kwalifikacji (Schabracq i Cooper, 2000). Dla wielu pracowników wiąże się to z poczuciem niepewności zatrudnienia, czyli subiektywnie odczuwaną i niechcianą perspektywą utraty obecnie posiadanej pracy w przyszłości (Vander Elst, De Witte i De Cuyper, 2014). W celu zmniejszenia tego poczucia niepewności nowoczesny pracownik musi wzmocnić swoją pozycję w firmie, w której pracuje. Powinien zdobywać nowe umiejętności, np. poprzez uczestnictwo w szkoleniach pracowniczych

---

\* dr Krzysztof Nowak – Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0001-9615-1222.

\*\* Oświadczenie o źródłach finansowania: rozdział powstał na podstawie wyników prac realizowanych w ramach projektu badawczego nr 2017/25/N/HS4/02137 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

oraz być gotowy na zmianę warunków pracy, a także nowy sposób organizacji firmy (Hootegen i in., 2019; Kuvalekar i Lipnowski, 2020).

Kolejnym wyzwaniem we współczesnym miejscu pracy są następstwa optymalizacji procesów w organizacjach. Jest to zjawisko powszechne, ponieważ rosnąca presja rynku globalnego zmusza pracodawców do zarządzania organizacjami z naciskiem na cięcie kosztów, także w zakresie zatrudniania dodatkowych pracowników. To powoduje, że pracownicy muszą wykonać coraz więcej zadań w danej jednostce czasu, a co za tym idzie często wykonują pracę pod presją czasową (Claessens, Van Eerde, Rutte i Roe, 2007). Optymalizacja procesów w organizacjach może wiązać się również z tworzeniem i stosowaniem procedur dotyczących wykonywania zadań przez pracowników i związanej z nimi kontroli menedżerskiej.

Wzmocniona kontrola menedżerska jest powszechnym źródłem stresu. Jest ona możliwa dzięki cyfryzacji wielu aspektów pracy. Sprawilo to, że kluczowe wskaźniki wydajności oraz inne parametry służące do kontroli pracowników są łatwo dostępne i mogą być stosowane do ich oceny. Częste oceny pracowników oraz wykonywanie pracy pod ciągłym nadzorem to dla wielu pracowników stresująca rzeczywistość (Sparks, Faragher i Cooper, 2001).

Pracownicy różnią się pod względem możliwości dostosowania do wyzwań we współczesnym miejscu pracy, a ważnym czynnikiem, który może na to wpływać są różnice psychologiczne. W rozdziale skupiono się na konsekwencjach braku dopasowania cech temperamentalnych i osobowościowych (styl pracy) do wymagań pracy (np. wykonywania zadań pod presją czasu).

## 1.2. Dopasowanie pracownika

Dopasowanie człowiek – środowisko, w kontekście pracy, to kompatybilność między pracownikiem a jego środowiskiem pracy wynikająca ze wzajemnej relacji między ich właściwościami (Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005). Dopasowanie pracownika do środowiska pracy jest jednym z kluczowych zagadnień w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz psychologii organizacji i pracy. Dotyczy to przede wszystkim obszarów doradztwa zawodowego, rekrutacji i szkolenia pracowników oraz badania dobrostanu psychicznego i fizycznego pracowników.

Dopasowanie pracownika do środowiska pracy jest też ważne z punktu widzenia organizacji. Działania nakierowane na redukcję niedopasowania pracownika do środowiska pracy, takie jak odpowiednio zaplanowana rekrutacja, onboarding, mentoring, szkolenia i działania nakierowane na socjaliza-

cję nowych pracowników, mogą mieć szereg pozytywnych skutków. Mogą one korzystnie wpłynąć na konkurencyjność na rynku, zaangażowanie i satysfakcję pracowników, efektywność w pracy i dobre samopoczucie pracowników (Andysz, 2011). Wyniki metaanaliz nad dopasowaniem człowiek – środowisko pracy pokazują, że pracownicy spostrzegający siebie jako bardziej dopasowanych do środowiska pracy, są m.in. bardziej zaangażowani w pracę, bardziej produktywni i rzadziej rezygnują z obecnego miejsca pracy (Arthur, Bell, Villado i Doverspike, 2006; Hoffman i Woehr, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005; Verquer, Beehr i Wagner, 2003).

W badaniach dotyczących dopasowania pracownika do środowiska pracy wyróżnia się dwie podstawowe formy dopasowania – komplementarne i suplementarne (Muchinsky i Monachan, 1987). Dopasowanie suplementarne odnosi się do **podobieństwa między cechami pracownika i środowiska pracy** w takim zakresie, jak np. **normy i wartości**. Dopasowanie **komplementarne** odnosi się do **uzupełniania cech pracownika i środowiska pracy** przykładowo w zakresie wiedzy, kompetencji i zasobów. Badania (por. Czarnota-Bojarska, 2010) wskazują na:

- silniejszy związek subiektywnej oceny dopasowania **suplementarnego** niż komplementarnego z **satysfakcją ze stosunków ze współpracownikami, warunków i stabilności w pracy**;
- silniejszy związek subiektywnej oceny dopasowania **komplementarnego** niż suplementarnego z **satysfakcją z zarobków, możliwością awansu i rozwoju**;
- silną relację obu typów dopasowania z normatywnym i afektywnym zaangażowaniem organizacyjnym;
- związek obu typów dopasowania z postrzeganiem stresu w pracy i zdrowiem psychicznym oraz fizycznym pracowników (Deniz, Noyan i Ertosun, 2015; Merecz i Andysz, 2012; Waszkowska, Jacukowicz, Drabek i Merecz-Kot, 2017).

Dopasowanie komplementarne można rozważać z punktu widzenia wzajemnej relacji potrzeb i oczekiwań organizacji i pracownika. W związku z tym rozróżniamy dopasowanie pomiędzy wymaganiami pracy i możliwościami pracownika (ang. *demands – abilities fit*) (Edwards, 1996) lub potrzebami pracownika i zasobami dostępnymi w jego pracy (ang. *needs – supplies fit*) (Kristof, 1996). Przykłady wymiarów dotyczących tych wymiarów zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Przykłady charakterystyki pracownika i pracy w relacji dopasowania komplementarnego**

<p style="text-align: center;"><b>Wymagania pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• presja czasowa podczas wykonywania zadań pracowniczych</li> <li>• zadania wymagające wykorzystania specjalistycznej wiedzy lub kompetencji</li> <li>• pozycja w organizacji wymagająca odpowiedniego doświadczenia zawodowego</li> <li>• warunki pracy wymagające dobrej kondycji fizycznej</li> <li>• wysoki poziom skomplikowania procedur organizacyjnych</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Możliwości pracownika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakres posiadanej wiedzy</li> <li>• rodzaj posiadanych kompetencji</li> <li>• doświadczenie w branży</li> <li>• poziom umiejętności interpersonalnych</li> <li>• predyspozycje psychologiczne w tym poziom inteligencji i cechy osobowości</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Zasoby pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prestiż pracy</li> <li>• wspierający współpracownicy</li> <li>• obecność i jakość informacji zwrotnej</li> <li>• poziom autonomii</li> <li>• dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju</li> <li>• jasne procedury i podział obowiązków w organizacji</li> <li>• zróżnicowanie zadań pod względem wymaganych kompetencji</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Potrzeby pracownika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom wyzwań</li> <li>• potrzeba autonomii</li> <li>• potrzeby społeczne</li> <li>• poziom zarobków</li> <li>• perspektywy rozwoju</li> <li>• jakość kontaktów międzyludzkich</li> <li>• stabilność zatrudnienia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andysz, 2011; Bakker i Demerouti, 2017.

Ocena dopasowania pracownika do środowiska pracy może opierać się na subiektywnym odczuciu pracownika, np. zgodzie ze stwierdzeniem *pasuję do mojej organizacji* (Czarnota-Bojarska, 2010). Ocena dopasowania pracownika może być dokonana na podstawie wskaźników obiektywnych opierających się na bezpośredniej obserwacji lub korzystaniu z niezależnych źródeł do scharakteryzowania wymagań i zasobów pracy oraz potrzeb i możliwości pracownika. Przykładem może być oszacowanie częstotliwości koniecznego kontaktu z nieznanymi w określonej pracy lub ocena obciążenia wysiłkiem fizycznym na danym stanowisku. Obiektywna ocena dopasowania może być oparta na jednej lub większej liczbie źródeł informacji (Kristof, 1996).

Pokazano, że **miary subiektywne** niedopasowania pozwalają **lepiej przewidzieć subiektywne miary** jego konsekwencji niż miary obiektywne. Metaanaliza prowadzona przez Kristofa-Browna i Zimmermana (2005) wykazała, że subiektywne wskaźniki dopasowania są dużo silniej związane z **subiektywną oceną funkcjonowania w pracy** niż wskaźniki obiektywne. Dotyczyło to m.in. **intencji odejścia z pracy** ( $r = -0,44$  vs.  $r = 0,28$ ), **satysfakcji z pracy** ( $r = 0,59$  vs.  $r = 0,28$ ) i **przywiązania organizacyjnego** ( $r = 0,53$  vs.  $r = 0,21$ ).

Dopasowanie pracownika do środowiska pracy można rozpatrywać też na różnych płaszczyznach (por. Edwards i Shipp, 2007). Przykładami są:

- **dopasowanie człowiek – praca**, czyli dopasowanie pracownika do obowiązków zawodowych w pracy;
- **dopasowanie człowiek – organizacja**, czyli dopasowanie do kontekstu organizacyjnego m.in. pod względem norm, wartości i tożsamości;
- **dopasowanie człowiek – grupa**, czyli dopasowanie do zespołu lub grupy zadaniowej;
- **dopasowanie człowiek – kierownik**, czyli dopasowanie pracownika do zwierzchnika.

W dalszej części rozdziału zostanie położony nacisk na dopasowanie człowiek – praca oraz wpływ stylu pracy i cech temperamentu na związane z nimi konsekwencje wykonywania obowiązków pracowniczych.

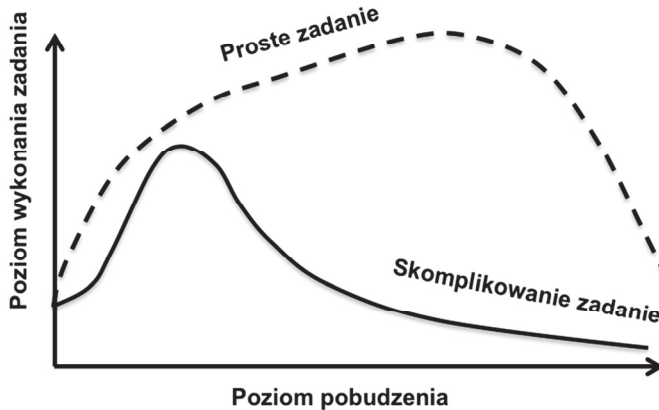
### 1.3. Rola temperamentu

W celu ukazania różnic temperamentu, które mogą wpływać na poziom wykonania zadań, zaczniemy od przedstawienia praw Yerkesa-Dodsona (Teigen, 1994):

- dla każdego zadania można określić optymalny poziom pobudzenia (poziom aktywacji organizmu), przy którym zadanie jest najlepiej wykonywane, a każde odchylenie od niego skutkuje pogorszeniem wykonania zadania;
- im bardziej złożone zadanie, tym niższy jest optymalny poziom aktywacji organizmu.

Zależność między poziomem pobudzenia (aktywacji organizmu) a poziomem wykonania zadania, dla dwóch typów zadań, pokazano na rysunku 1. Proste zadanie wymaga nie tylko wyższego optymalnego poziomu pobudzenia, lecz również może wykazywać inną dynamikę spadku wydajności. Zadanie złożone ma dużo węższy poziom optymalnego pobudzenia niż zadanie proste.

Rysunek 1. Poziom wykonania zadania w zależności od złożoności zadania i poziomu pobudzenia człowieka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Taigen, 1994.

Obraz ten jednak komplikuje fakt, że pracownicy różnią się intensywnością pobudzenia spowodowanego tą samą sytuacją lub tym samym zadaniem. Stałe różnice indywidualne w reakcji na bodźce związane są z cechami temperamentu pracownika.

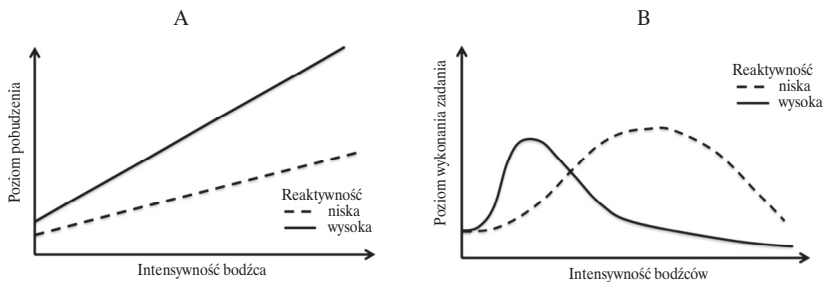
W regulacyjnej teorii temperamentu Jana Strelau'a (Strelau, Angleitner, Bantelmann i Ruch, 1990; Strelau, 1996) **temperament** rozumiany jest jako **zbiór właściwości reakcji** ośrodkowego układu nerwowego: siły pobudzenia, hamowania, równowagi pomiędzy nimi oraz ruchliwości określającej prędkość zmiany między procesami pobudzenia i hamowania. Cechy te można podzielić na związane z czasowym i energetycznym aspektem reakcji układu nerwowego. Aspekty czasowe to szybkość pobudzenia układu nerwowego (żwawość) i trwałość pobudzenia, gdy już minie trwanie bodźca (perseweratywność). Aspekty energetyczne to te związane z siłą reakcji na różne bodźce: reaktywność na bodźce emocjonalne (reaktywność emocjonalna), odporność na bodźce trwające uporczywie (wytrzymałość), wrażliwość na stymulację sensoryczną, a w szczególności możliwość reakcji na słabe bodźce (wrażliwość sensoryczna) oraz aktywne poszukiwanie działań stymulujących (aktywność).

Reaktywność jest szczególnie ważną cechą temperamentu w dostosowaniu się do wymagań pracy, ponieważ bezpośrednio wiąże się z zasobami energetycznymi, którymi dysponuje pracownik. Definiuje się ją jako *skłonność do intensywnego reagowania na bodźce wywołujące emocje, wyrażającą się wysoką wrażliwością i niską wytrzymałością emocjonalną* (Strelau i Zawadzki, 1995,

s. 208). Innymi słowy reaktywność opisuje zależność między poziomem pobudzenia człowieka w stosunku do intensywności bodźca (patrz rys. 3, panel A). Osoba wysoko reaktywna będzie czuła się przeciążona wysoce stymulującą pracą, szczególnie w szybko zmieniającym się i chaotycznym środowisku pracy. Przykładem takiej pracy może być praca kierownika średniego szczebla w międzynarodowym zespole informatycznym lub ambitnego sprzedawcy w wymagającym dziale sprzedaży detalicznej.

Porównanie tego, jak wysoko i nisko reaktywne osoby wykonują zadania o różnej wartości stymulacyjnej pokazano na rysunku 2 w panelu B. Nisko reaktywny pracownik będzie funkcjonował lepiej niż wysoko reaktywny w bardziej stymulującym środowisku pracy, ponadto pasmo optymalnej stymulacji dla nisko reaktywnych pracowników jest szersze niż dla wysoko reaktywnych (por. Wieczorkowska-Wierzbńska, 2021).

**Rysunek 2. Zależność pobudzenia i intensywności bodźców w środowisku dla osoby nisko i wysoko reaktywnej (panel A) oraz porównanie wykonania zadania w warunkach charakteryzujących się różną intensywnością dla dwóch osób – jednej z niską a drugiej z wysoką reaktywnością (panel B)**



Źródło: opracowanie własne.

Wymagania zadania mogą w różnym stopniu pasować do cech osobowościowych i temperamentu osoby. Brak dopasowania może wpływać na jakość wykonania zadania lub ponoszone przez pracownika koszty psychofizjologiczne, które zostaną omówione w dalszej części tekstu. Przykładem tego niedopasowania jest wysoce reaktywny menedżer wysokiego szczebla lub neurochirurg (Król, 2017). Wybór zawodu niezgodnego z profilem temperamentu może być wynikiem realizacji wizji bliskich osób. Nawet wówczas, gdy praca jest bardzo atrakcyjna, zarówno ze względu na jej prestiż, jak i potencjalne zarobki, może nie być warta kosztów psychologicznych, których wymaga od osoby wysoce reaktywnej. Niedopasowanie między mechanizmami osobowości a ilością posiadanych przez

osobę zasobów, których poziom może być zależny, m.in. od jej temperamentu (np. reaktywności), zostało opisane jako wewnętrzny i trwały punkt drażliwy (Eliasz, 2006). Może to prowadzić do niekończących się działań nakierowanych na zminimalizowanie dyskomfortu wynikającego z tego zjawiska.

Szymura i Nęcka (1998) badając różnice między introwertykami a ekstrawertykami podczas wykonywania zadań podwójnych (wymagających ciągłego przełączania) vs. pojedynczych, wykazali negatywne konsekwencje niedopasowania temperamentu do cech zadania.

Warto dodać, że introwertycy charakteryzują się wysoką, a ekstrawertycy niską reaktywnością emocjonalną. Introwertycy radzili sobie lepiej niż ekstrawertycy, wykonując pojedyncze zadanie, które nie wymagało przełączania uwagi. Ekstrawertycy nie tylko przewyższali introwertyków podczas podwójnego zadania, ale także osiągnęli lepsze wyniki podczas wykonywania dwóch zadań naprzemiennie podczas realizacji pojedynczego zadania. Postawiono hipotezę, że dzieje się tak, ponieważ ekstrawertycy mają większe zasoby psychoenergetyczne (związane z niższą reaktywnością) niż introwertycy. Badanie uzupełniające wykazało, że najprawdopodobniej wyższy optymalny poziom stymulacji dla ekstrawertyków nie wyjaśnia w pełni uzyskanych efektów, ponieważ ekstrawertycy bardziej skutecznie niż introwertycy kierowali też uwagę na odpowiednie bodźce.

Kolejnych przykładów wpływu temperamentu na jakość wykonywanych zadań dostarczył szeroko zakrojony program badawczy Szymury (2010), dzięki któremu udowodniono interakcyjny wpływ poziomu ekstrawersji i typu zadania na poziom jego wykonania. Miarą trudności testu uwagowego jest występowanie efektu interferencji, kiedy występuje silne zakłócenie wykonywania jednej czynności poznawczej przez drugą. Łatwo to zilustrować na przykładzie testu Stroopa, w którym zadanie dotyczące nazywania koloru czcionki zapisanego słowa, zakłóca jest przez automatyczne czytanie słowa. W wersji łatwej, charakteryzującej się brakiem interferencji w wyniku zgodności koloru czcionki z treścią, np. słowo *niebieski* jest napisane niebieską czcionką. W wersji trudnej, charakteryzującej się silną interferencją z powodu niezgodności koloru czcionki z treścią, słowo to jest napisane czcionką czerwoną.

W badaniach Szymury wykazano, że przewaga introwertyków (osób o chronicznie wysokiej aktywacji konstytucjonalnej) nad ekstrawertykami (charakteryzujących się chronicznie niskim poziomem pobudzenia), w sytuacji występowania słabej interferencji zadań jednoczesnych, jest najbardziej widoczna w warunkach ubogich w stymulację, w których występuje niewielka liczba jednocześnie przetwarzanych bodźców. Ekstrawertycy wypadają lepiej od introwertyków w sytuacji występowania silnej interferencji w warunkach bogatych w stymulację, gdy w polu uwagi pojawia się duża liczba bodźców.



Wyniki tych badań pokazują, że ważnym aspektem, który należy uwzględnić przy ocenie dopasowania człowieka – praca jest temperament pracownika.

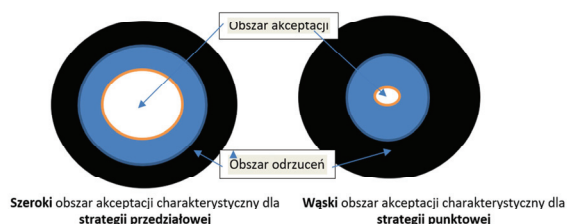
## 1.4. Rola stylu pracy

Ludzie różnią się tym, w jaki sposób organizują swoją, nie tylko zawodową, aktywność. Liczba możliwych aktywności w obszarze swobody wyboru (a więc wtedy, gdy możemy decydować o tym, co i jak zrobimy) może być rozpatrywana jako zbiór opcji. Teoria przedziałowych stylów aktywności (Wieczorkowska, 1992; 1999; 2021) zakłada, że sposób, w jaki organizujemy swoje działania w sytuacji swobody decyzji, jest oparty o kategoryzację zarówno zadań, jak i sposobów ich realizacji w trzech obszarach:

- 1) obszarze odrzuceń: *tego, na pewno nie chcę robić*, do którego należą zarówno zadania, jak i sposoby ich realizacji dla nas nieakceptowalne;
- 2) obszarze akceptacji: *to chcę zrobić* zawierającym listę zdań i sposobów ich realizacji, którymi chcemy/musimy/powinniśmy się zająć;
- 3) obszarze indyferencji: *być może* zawierającym potencjalną listę zdań i sposobów ich realizacji, które w odpowiednich warunkach mogą przejść do obszaru akceptacji.

Dla części osób kategoryzacja planowanych aktywności w pracy kończy się jednoelementowym obszarem akceptacji, np. piszę raport z badań. Dla innych w obszarze akceptacji zostaje kilka opcji: odpowiadam na zaległe listy, robię plan artykułu, analizuję ostatnie dane sprzedaży, rozmawiam ze współpracownikami o planie urlopów, piszę raport z badań. Każda z tych aktywności teoretycznie powinna mieć określoną wizję wyniku, która decyduje o tym, kiedy uznamy zadanie za wykonane i wizję sposobu, w jaki aktywność ta będzie wykonana.

**Rysunek 3. Schematyczne porównanie wielkości obszarów akceptacji i odrzuceń po zastosowaniu strategii przedziałowej i punktowej**



Podstawowa teza teorii przedziałowych stylów aktywności mówi, że ze względu na **ograniczone możliwości przetwarzania informacji** (ograniczona pojemność pamięci operacyjnej), im więcej akceptowanych zadań w danym dniu pracy (szersze obszary akceptacji), tym mniej precyzyjne, a więc przedziałowe, są reprezentacje poznawcze przewidywanych wyników i sposobów ich realizacji. **Im mniej akceptowanych opcji, tym bardziej precyzyjne, a więc punktowe, są ich reprezentacje poznawcze.** Zatem dla osób, które formułują swoje cele w postaci jasno określonych zadań, wizja jest precyzyjnie określona: *wiem, ile stron raportu muszę dzisiaj napisać*. Część osób formułuje wizję dużo mniej precyzyjnie: *napiszę tyle, ile dam radę*.

**Nie można stosować przedziałowych strategii we wszystkich dziedzinach naszej aktywności**, bo zabraknie nam przestrzeni poznawczej. Przystosowawcze zachowanie polega na **giętkości**, czyli stosowaniu naprzemiennym strategii przedziałowych i punktowych – w zależności od wymagań sytuacji – i większość osób tak właśnie robi. Jednak strategie nagrodzone w danej klasie sytuacji generalizują się na inne. Osoba, która osiągnęła sukces zawodowy dzięki precyzyjnemu planowaniu swoich działań, może przenosić punktowe strategie działania na życie rodzinne. Wówczas uzasadnione jest mówienie o **stylu działania/pracy**. Termin *strategia* wskazuje na różnice nie tylko **interindywidualne**, lecz także **intraindywidualne** (strategię można zmienić w każdej chwili). Termin *styl* wskazuje na **stałość preferencji** osoby, co może być traktowane jako jej cecha.

W prowadzonych od 25 lat badaniach wykazywano różnice indywidualne w przedziałowości stylu działania/pracy, które zestawione są w tabeli 2.

**Tabela 2. Różnice między punktową a przedziałową strategią aktywności**

Porównywany wymiar	Strategia punktowa	Strategia przedziałowa
wielkość obszarów akceptacji standardów i sposobów realizacji zadań	mała	duża
standard oceny równoważności dwóch obiektów	dokładnie takie same	„mniej więcej” takie same
szczegóły	bardzo ważne	mniej istotne
liczba zadań realizowanych równolegle	mała (sekwencyjność działania)	duża (symultaniczność działania)
poziom metodyczności	wysoki – precyzyjne planowanie i kompletowanie materiałów przed rozpoczęciem działania	niski – rozpoczynanie działania bez przygotowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wieczorkowska, 1998.